جامعـة آل البيـت
كلية المال والاعمال
قسم إدارة الاعمال

أثر الإدارة بالأهداف في إتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام الكويتية

The Impact of Management by Objectives on decision making at the press publishing and publications Sector in The Ministry of Information of kuwait

إعـدادالطـالب

أحمد خالد يوسف المشعل

الرقم الجامعي
1470505003

إشراف

الدكتور كامل محمد الحواجرة

قدمت هذه الرسالة استكمالا للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في كلية المال والاعمال في جامعة ال البيت –قسم الادارة العامة

الفصل الاول

2017/2016

التفويض

أنا **احمد خالد يوسف المشعل** ، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها .

التوقيع التاريخ : 28 / 12 / 2016 م

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب : **احمد خالد يوسف المشعل** الرقم الجامعي : 1470505003

التخصص : **الإدارة العامة** الكلية : **إدارة المال والأعمال**

أعلن بانني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت ، وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصيا بإعداد رسالتي بعنوان :

" أثر الإدارة بالأهداف في إتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام الكويتية"

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية . كما إعلن بأن رسالتي غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية ، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد .

توقيع الطالب **التاريخ: ٢٨ /١٢/ ٢٠١٦م**

جامعة آل البيت

كلية الدرسات العليا

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة

" أثر الإدارة بالأهداف في إتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام الكويتية"

بتاريخ : 28/ 12/ 2016م

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور كامل محمد الحواجرة	(مشرفاً ورئيساً)	....
الدكتور / بهجت عيد الجوازنة	(عضوا)	....
الأستاذ الدكتور/ سليمان إبراهيم الحوري	(عضوا)	....
الدكتور / مراد سليم عطياني	(مناقشاً خارجياً)	....

د

الإهداء

الى أمي الغالية ... التي تعجز الحروف والكلمات والجمل ان تفي حقها فهي من ضحت بصحتها وبوقتها وبمالها لتقوم بتربيتنا أسأل الله ان يأجرها خير الجزاء

الى والدي رحمه الله الذي كان ومازال مثلي الأعلى في الحياة

الى زوجتي الحبيبة التي وقفت بجانبي وأعانتني بعد الله جزاها الله خير الجزاء

الى أبنائي الأعزاء الذين تحملوا انشغالي عنهم مدة الدراسة

(لطيفة) و (فضة) و (منيرة) و (خالد)

إلى إخواني الأعزاء (بدر) و (مساعد)

الى كل من علمني حرفاً في حياتي كلها

الى كل من دعى لي بظهر الغيب

مع خالص التقدير والاحترام

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله على إحسانه ، والشكر له على توفيقه وامتنانه ، وأشهد ان لا إله الا الله وحده لاشريك له تعظيما لشأنه ، وأشهد أن نبينا محمداً عبده ورسوله ، صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وسلم تسليما كثيرا ، وبعد .

فبداية شكرا وعرفانا لأستاذي ومشرفي سعادة الدكتور/ **كامل محمد الحواجرة** لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما بذله معي من جهد وأرشاد ونصح، وما منحني من وقت طوال فترة إعداد هذه الرسالة بالرغم من معرفتي بضيق وقته وكثرة انشغالاته، والذي كان لتوجيهاته وإشرافه المستمر أكبر الأثر في منحي القدرة لإخراج هذه الرسالة بالصورة الحالية، فله مني جزيل الشكر والإمتنان.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة سعادة الدكتور / **بهجت عيد الجوازنة** ، وسعادة الأستاذ الدكتور / **سليمان إبراهيم الحوري** ، وسعادة الدكتور / **مراد سليم عطياني** . على تفضلهم بمناقشة الدراسة رغم مشاغلهم العلمية فلهم كامل التقدير والاحترام.

وكذلك الشكر موصول ومفعما بالاحترام والتقدير للهيئة التدريسية في كلية المال والاعمال.

ولا يفوتنى أن أتقدم بجزيل الشكر، وعرفان الجميل، لكل من كانت له يد عون أو نصح أو إرشاد، أو توجيه، والله عز وجل أسأل أن يجزي الجميع عني، خير الجزاء وأن يوفقهم لما يحبه ويرضاه.

الباحث

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

فهرس الملاحق

ملخص الدراسة

" أثر الإدارة بالأهداف في إتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام الكويتية"

إعداد

احمد خالد المشعل

إشراف

الدكتور كامل الحواجرة

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الادارة بالاهداف في إتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت . ولتحقيق اهداف الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف الإشرافية في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام الكويتية ، وقد تم اعتماد المسح الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة لصغر حجم مجتمع الدراسة والمتكون من (٨٥) مفردة ، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات واستخدمت الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة الى ان مستوى ممارسة الادارة بالاهداف في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت جاء بدرجة متوسطة . وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة بين أبعاد الإدارة بالأهداف واتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة .

وقد خلصت الدراسة الى مجموعة توصيات كان اهمها: ضرورة ان تعمل الإدارة العليا في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت على الاهتمام اكثر بممارسات الادارة بالاهداف خصوصا مبدأ المشاركة ومبدأ رفع الروح المعنوية ومبدأ تحديد الاهداف كونها بحالة متوسطة، والى تعزيز مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.

الكلمات الدالة(المفتاحية): الادارة بالاهداف، اتخاذ القرار، قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام الكويتية .

الملخص بالانجليزية

ABSTRACT

Impact of Management by Objectives on decision making at the press publishing and publications Sector in The Ministry of Information of kuwait

Prepared by:

Ahmed Khaled Al-Meshal

Supervised by:

Dr .Kamel Mohammad Al hwawjreh

This study aimed to identify the impact of Management by Objectives in decision making in the press, publishing and publications sector in the Ministry of Information in Kuwait. And to achieve the objectives of the study were used descriptive and analytical approach.

The population of the study occupants supervisory positions in the press and publishing industry publications and the Ministry of Information of Kuwait, has been a comprehensive survey of all members of the community to adopt the study of the small size of the study population and consisting of (85) single, A questionnaire was developed to collect data used Statistical Package for Social Sciences (SPSS) to analyze the data. The study found that the level of practice of Management by Objectives in journalism, publishing and publications sector in the Ministry of Information in Kuwait came moderately.

The study showed no significant relationship between the dimensions of management by objectives and decision-making in the press, publishing and publications sector in the Ministry of Information in Kuwait came moderately.

The study concluded that a set of recommendations, the most important: the need for the senior management working in journalism, publishing and publications sector in the Ministry of Information in Kuwait to pay more

attention to the practices of Management by Objectives, especially the principle of participation and the principle of raising the morale and the principle of setting goals as a medium condition, and to promote the participation of subordinates in decision the decision.

Key Words (s): Management by Objectives, decision–making, journalism, publishing and publications sector in the Kuwaiti Ministry of Information.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

١-١ مقدمة:

ان من أساسيات العمل الإداري الناجح اقناع المرؤوسين بأهمية مايفعلونه لضمان أداء وانتاجية عالية في العمل ، وذلك للوصول الى الغاية والهدف الاساسي لهذه المؤسسة او تلك وهو النجاح بكافة المجالات ، وقد ظهرت كثير من المدارس الادارية والاجتماعية والتي تتحدث عن الدافعية والتحفيز للعاملين في منظمات الاعمال .

ان مفهوم الادارة بالأهداف هو احد تلك الافكار او الفلسفات الجديدة والتي هي عبارة عن مجموعة من العمليات التي يشارك بها كل من الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف المؤسسة وتحديد آلية للوصول الى تحقيق هذه الأهداف بأفضل الطرق .

إن المشاركة في إتخاذ القرار تؤدي الى صناعة قرار أفضل ، وإيجاد الحلول للمشكلات ، بالإضافة الى ذلك تساعد المشاركة في إتخاذ القرار على الإلتزام بتنفيذه بكفاءة ، كما يساعد على توحيد المجموعة او المؤسسة ، وربط أهداف الفرد بأهداف المؤسسة (محمد ، ٢٠١٣)

إن الإدارة بمعناها العام تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين . كما تعرف أيضا بأنها توجيه النشاط التنفيذي بالطريقة التي توصلنا الى تحقيق الهدف المنشود بأعلى مستوى ممكن من الاتقان وبأقل تكلفة وبأسرع وقت (عامر ٢٠٠٩،)

لقد إنتشر في السبعينات من القرن الماضي وبخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ، نظام أو أسلوب إداري رمز إليه (MBO) Objectives Management by ويمكن تعقب تاريخ الأفكار المتصلة بالإدارة بالأهداف من عهد فردريك تايلور ، إلا أننا لانجد كتابة محددة واضحة ومباشرة عن الإدارة بالأهداف وعن هذا المصلح الحديث إلا بعد نشر "بيتر دراكر" عام ١٩٥٤ كتابه بعنوان "ممارسة الإدارة" management of Practice والذي يعتبر أول من روج لهذا الأسلوب الإداري ووضع مفهومه للافراد ، وفي عام ١٩٦٥ عرض Odiorne نظام الإدارة بالأهداف عرضاً واضحاً استحق أن يسمى رائد الإدارة الحديثة ، ثم أدخل هامبل Humble الكاتب الإنجليزي اسلوب الادارة بالأهداف إلى الهند على النحو الذي جاء في كتابه " تحسين نتائج العمل " (عامر،٢٠٠٩)

١-٢ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

إن المتابع والملاحظ لحال الأجهزه الحكومية في كثير من دول العالم الثالث والتي تعتبر دولة الكويت إحدى هذه الدول ، ليرى تبايناً وخللاً واضحاً في الأداء والانتاجية ، ولعل من احد اسباب هذا القصور هو انخفاض المشاركة في اتخاذ القرار من قبل جميع العاملين في منظمات الأعمال، ومن خلال الممارسة الفعلية والتجربة لأكثر من ٢٣ عاماً في العمل في القطاع الحكومي أرى انه هناك فجوة وخلل على مستوى ادارة الافراد خصوصا في ظل وجود القوانين التي يركن اليها الموظفون، والتي لا تساعد كثيراً في تطبيق مبدأ العمل على اساس الانتاجية والكفاءة ، بل فقط بالالتزام بساعات الحضور والانصراف بغض النظر عن الاداء . وهذا ما لاحظه الباحث من كثير من موظفي قطاع الصحافة والمطبوعات والنشر بوزارة الاعلام الكويتية (حيث يعمل) ،

وكانت هذه الملاحظات هي الدافع لي لدراسة هذا الموضوع راجيا الوصول إلى نتائج ممكن ان ينبثق عنها توصيات تساهم في تطوير العمل المؤسسي في القطاع العام .

لذا فان الغرض من هذه الدراسة يتمثل في الوقوف على اثر الادارة بالاهداف في اتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام بدولة الكويت. ويمكن توضيح مشكلة الدراسة بشكل اكثر دقة من خلال الاجابة عن الاسئلة التالية :

١. ماهو اثر ممارسة مبادئ الادارة بالأهداف في إتخاذ القرار من وجهة نظر شاغلي الوظائف الاشرافية في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام في دولة الكويت؟

٢. ما مستوى ممارسات الادارة بالأهداف في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام في دولة الكويت ؟

٣. ما مستوى فاعلية اتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام في دولة الكويت ؟

١-٣ أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة الادارة بالأهداف بقطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام الكويتية وأثرها في اتخاذ القرار. وينبثق عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

١. قياس مدى ممارسة الإدارة بالأهداف من قبل شاغلي الوظائف الإشرافية في قطاع الصحافة والمطبوعات والنشر في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام الكويت.

٢. توضيح دور الادارة بالأهداف في اتخاذ القرارات الادارية في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام في دولة الكويت .

٣. تحديد أهم الصعوبات التي قد تحول دون تطبيق ممارسات الادارة بالأهداف في قطاع الصحافة والنشر المطبوعات بوزارة الاعلام الكويت.

٤. تقديم توصيات من شأنها تعزيز مستوى ممارسة الادارة بالأهداف والتي تؤدي الى تسهيل وفهم لمراحل اتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام في دولة الكويت.

١-٤ أهمية الدراسة:

انطلاقا من غرض الدراسة المحدد بقياس وتحليل مدى ممارسة الإدارة بالأهداف وأثرها في عملية إتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام في الكويت فإن اهمية هذه الدراسة يمكن ابرازها في تقديم أسلوب عمل ممكن ان يعزز من سهولة وقدرة المديرين في القطاع العام على إتخاذ القرارات بشكل يحقق الأهداف العامة للمنظمة. وتقديم إسلوب عمل ممكن ان يرغب الافراد (المرؤوسين) بالعمل المؤسسي المنظم للوصول لأفضل النتائج على مستوى الدولة .ومحاولتها تعزيز مبادئ الادارة بالأهداف في منظمات الاعمال (مبدأ المشاركة ، مبدأ الالتزام ،

مبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية ، ومبدأ رفع الروح المعنوية) من خلال الاثراء الفكري لهذه الابعاد.

١-٥ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الاولى : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة مبادئ الادارة بالأهداف بابعادها(مبدأ المشاركة ، ومبدأ الالتزام ، مبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية ، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في إتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام الكويتية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) . **وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:**

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة مبادئ الادارة بالأهداف بابعادها(مبدأ المشاركة ، ومبدأ الالتزام ، مبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية ، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في تحديد الاهداف في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام الكويتية عند مستوى دلالة($0.05\geq\alpha$)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة مبادئ الادارة بالأهداف بابعادها(مبدأ المشاركة ، ومبدأ الالتزام ، مبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية ، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في جمع البيانات في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام الكويتية عند مستوى دلالة($0.05\geq\alpha$)

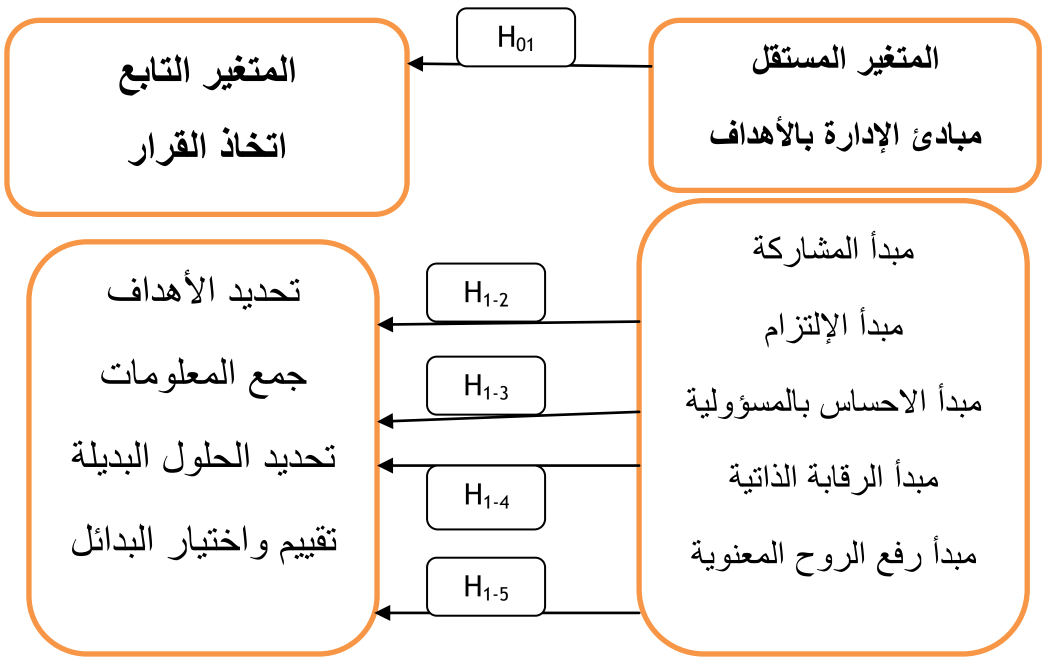
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة مبادئ الادارة بالأهداف بابعادها(مبدأ المشاركة ، ومبدأ الالتزام ، مبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية ، ومبدأ

رفع الروح المعنوية) في تحديد الحلول البديلة في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام الكويتية عند مستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$)

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة مبادئ الادارة بالأهداف بابعادها(مبدأ المشاركة ، ومبدأ الالتزام ، مبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية ، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في تقييم واختيار البدائل في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام الكويتية عند مستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$).

١-٦ إنموذج الدراسة :

يبين الشكل التالي إنموذج الدراسة الافتراضي الذي يعكس مبادئ الادارة بالأهداف كمتغير مستقل واتخاذ القرار كمتغير تابع:



شكل رقم (١-١) انموذج الدراسة الافتراضي

المصدر من اعداد الباحث (الرشودي، ٢٠٠٦)

١-٧ التعريفات الاجرائية:

١. **الإدارة بالأهداف : (Management By Objective)** إسلوب إداري يتيح لكل العاملين المشاركة في تحديد إستراتيجية المنظمة وأهدافها مما يؤدي الى الاحساس بالمسؤولية والالتزام تجاه تحقيق هذه الاهداف في كافة المستويات الإدارية ، مع تحديد إطار عام لما ينبغي على كل وحدة من الوحدات الإدارية اتباعه لتحقيق هذه الاهداف و تحديد مسئولية كل موظف عن النتائج المتوقعة منه وكتابة خطة واحدة لتحقيق النتائج المرجوه من ثم متابعتها وتقييمها من قبل المسؤولين . وتم قياسها بالفقرات (١ – ٢٨) التي تم تطويرها لهذا الغرض من قبل الباحث.

٢. **عملية إتخاذ القرار : (Decision Making Process)** هي عملية لاختيار القرار او الحلول الافضل من بين مجموعة من البدائل والحلول المتاحة امام متخذي القرار، وذلك لتحقيق هدف معين، من خلال تجميع المعلومات وتحليلها وتحديد البدائل المتاحة ومقارنتها، وصولا الى اختيار إحداها ثم تنفيذه. وتم قياسها من خلال الفقرات (٢٩ – ٤٥) التي تم تطويرها لهذا الغرض من قبل الباحث.

١-٨ حدود الدراسه:

تتلخص حدود الدراسة الحالية بما يلي:

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية من حيث التطبيق على قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على مجتمع الدراسة المتمثل بشاغلي الوظائف الإشرافية في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.

الحدود الزمنية: انجزت هذه الدراسة في ثلاث فصول دراسية ابتداء من بداية الفصل الدراسي الاول لعام ٢٠١٦/٢٠١٥.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

(١,٢):المبحث الاول : الادارة بالأهداف

(٢-١-١) : مقدمة

يركز هذا الفصل على الاعتبارات النظرية المتعلقة بالادارة بالأهداف (Management by Objective) واختصارا (MBO) و يهتم بالطريقة التي تطورت بها خلال العقود القليلة الماضية. وكيف تم تفسيرها ضمن عدد من النطاقات المعرفية المختلفة. والقصد من ذلك هو الوصول إلى نقطة يكون فيها مفهوم الادارة بالأهداف اصبح واضحا، وأن يفهم كيف تم التوصل إلى هذا المفهوم. كما يقدم الفصل التعريفات المختلفة لمفهوم الإدارة بالأهداف، ويصف المبادئ وعوامل النجاح وفوائد ومساوئ تنفيذ الادارة بالأهداف. وأخيرا، فإنه يقدم صورة واضحة عن نماذج مختلفة من الادارة بالأهداف، وقيمة هذه النماذج.

(٢-١-٢) النشأة والتطور للمفهوم

يقدم هذا الجزء لمحة لتطور مفهوم الادارة بالأهداف، كما يصف هذا الجزء التطور التاريخي والتطور منذ الخمسينات من القرن المنصرم وإلى الوقت الحاضر.

قدم Gullick في منتصف ١٩٣٠ المفاهيم الأساسية لهذا النموذج الادارة بالأهداف في دراسته عن تنظيم الإدارة، وعلى الرغم من ذلك فأن المفهوم نفسه قد اعيدت صياغته في وقت مبكر من خمسينيات القرن الماضي من قبل Sloan في شركة جنرال موتورز. أن بيتر دراكر هو اول من نادى بالإدارة بالأهداف (**الهواري** ،٢٠٠٦) . وهو من قدم هذا المفهوم ثم شاع استخدامه

من خلال مقارنة وتباين الإجراءات الإدارية مع الانشطة الإشرافية المتنوعة (Romani,1998).

كما استخدم دراكر مصطلح الادارة بالأهداف في عام ١٩٥٤ في كتابه ممارسة الإدارة الذي اشار أن هذا النموذج من شأنه أن يكفل المساءلة والربحية والإنتاجية (Drucker,1954) .

ويتضح من الأدبيات التي كانت سائدة في فترة الخمسينيات من القرن الماضي انه كان ينظر الى الادارة بالأهداف كوسيلة لتحفيز وتقييم ومراقبة مختلف القطاعات. ويقدم مقاربة منهجية للتغيير من خلال التأكيد على جهود الأفراد في تحقيق الأهداف القابلة للتحقق الموافق عليه من قبل أرباب العمل والموظفين (Drucker، ١٩٥٤). وأشار Drucker (١٩٥٤) أن التطور المبكر لمفهوم الادارة بالأهداف يمكن أن يعزى إلى الخبرة التي تتمتع بها الحكومة بالمقارنة مع خبرات القطاع الخاص، خصوصا في فترة الخمسينيات. ووصفت الادارة بالأهداف كنموذج على أساس وضع أهداف واضحة، وتقييم (قياس) للنتائج، من خلال المراحل التالية: يتم الاتفاق على الأهداف أولا، ثم على الأنشطة لتحقيق وتنفيذ الاهداف المرجوة من قبل الموظفين، ثم تقييم التقدم المحرز دوريا من قبل المديرين او صاحب العمل، وإذا لزم الأمر، يوضح التوجهات التي ينبغي للموظف أن تتخذ(Drucker,1954) .

واقترح McGregor (١٩٦٦) في منتصف الخمسينيات وسيلة موضوعية لقياس أداء العاملين، فأشار إلى أن خطة العمل يجب أن يتم الاتفاق عليها من قبل المديرين والموظفين، بما في ذلك الأهداف التي يمكن أن تتحقق عن طريق المرؤوسين خلال فترة زمنية معينة. وتضمن خطة العمل الالتزامات الملقاة على عاتق الطرفين، وتوجيه الطرفين في تقييم النتائج التي تم الحصول عليها، ومؤشرا على مدى فاعلية صياغة الأهداف الجديدة التي يمكن تحقيقها في مقابل الاهداف السابقة (SBR,٢٠٠٠). واشار McGregor (١٩٦٦) إلى أن برامج التقييم التقليدية كان

لديها عدد من العيوب منها التركيز على السمات الشخصية. على سبيل المثال، لم يقتنع بعض المديرين بصحة وسيلة التقييم المستخدمة، وبالتالي كان هناك مقاومة لاستخدامها، معتقدين أنها وسيلة غير مناسبة للحكم على الجهد البشري. ووفقا لذلك، اشار الى انه لابد من اقتراح شكل جديد للتقييم، وذلك باستخدام مفهوم Drucker للادارة بالأهداف (Drucker,1954). فالموظف يضع أهداف الأداء على المدى القصير، ثم يتم بعد ذلك مناقشتها مع المدير، ثم يتم تقييم الأداء الفردي في وقت لاحق لهذه الأهداف، وعلى رأسها التقييم الذاتي. على الرغم من أن الادارة بالأهداف وفرت وسيلة محسنة كطريقة أفضل للتقييم، الا ان عدد قليل من المديرين يستخدمها في تقييم الاداء الوظيفي(Weihrich,2000). ومع ذلك، أكد مكجريجور على القيمة المضافة للادارة بالأهداف وخاصة في تقييم الأداء، كما لاحظ Hahn (٢٠٠٧) أن الادارة بالأهداف تعمل من خلال افتراضين متناقضين: الأول هو أن الافراد يعملون من أجل تحقيق المعيشة، وفي سبيل تحقيق ذلك فقد يستخدم مدخل سلطوي استبدادي صارم معهم لتحقيق اهداف المنظمة؛ والثاني هو أن الناس لا يكرهون العمل، ولكن العمل يحقق حالة من الرضا، لذا فمهمة المديرين مساعدة العاملين على تحقيق كامل إمكاناتهم من خلال تحقيق الرضا وليس محاولة الرقابة والسيطرة على العاملين .

في وقت مبكر من ستينيات القرن المنصرم، اعتمدت الادارة بالأهداف واعترف بها على نطاق واسع وتم قبولها وتنفيذها في كل من القطاعين الخاص والعام. على سبيل المثال، فقد اعتمدت من قبل شركة جنرال موتورز وجنرال إلكتريك، وجامعة جنوب كاليفورنيا. واشار Krueger (٢٠٠٤) أن كل من القطاعين العام والخاص يجدون أن الادارة بالأهداف تمثل وسيلة

ادارة قوية للتخطيط العقلاني والمنهجي، بدلا من الاعتماد على التخمينات. وأيد هذا الرأي مجموعة واسعة من البحوث والمنشورات (Krueger,2004) .

بدأ علماء السلوك في منتصف الستينيات من القرن المنصرم يرون ان الادارة بالأهداف تمثل وسيلة لتكامل أهداف كل من المنظمات والأفراد، وأصبح الافراد مشاركين فاعلين في العملية الإدارية (Weihrich,٢٠٠٠). هذا الرأي يفترض أن الإدارة العليا لم يعد لديها احتكار "معرفة أفضل"، وان الأفراد على جميع المستويات يساهمون في تقديم معرفة مفيدة لنجاح المنظمة. وينظر إلى مشاركة الافراد كمفتاح للنجاح (McGregor,1966). وأشار Howell (١٩٦٧) إلى أن مفهوم الإدارة بالأهداف هو في الأساس شكل لتحسين تقييم الأداء، لكونه يمثل نهج كلي لإدارة الأعمال بالمشاركة مع أهداف المديرين الفردية كونها جزءا هاما من هذا النهج.

وفي مطلع التسعينيات من القرن المنصرم تم التأسيس لاعتبار الادارة بالأهداف كأداة للتخطيط الاستراتيجي وضمان التوزيع المناسب لجميع أنواع الموارد (Nashwan,١٩٩٢). وفي الواقع، أصبحت الادارة بالأهداف أداة هامة تمكن المديرين من تحديد وتحقيق الأهداف الاستشرافية، ومن أجل استخدام هذه الأداة بشكل فعال، يلجأ المديرين إلى: غرس شعور قوي من الالتزام في موظفيها، وتعزيز الرغبة في المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية ، ومراقبة وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف، ومساعدة الموظفين على تحقيق إمكاناتهم لتحقيق المزيد من المساهمات الخاصة (Kanan, ١٩٩٥). وعلاوة على ذلك، وخلال هذه الفترة، فإن سياسة تطوير الأهداف الشخصية بدأت تؤخذ على محمل الجد كما الأهداف التنظيمية. وكلاهما من العناصر الهامة في عملية الادارة بالأهداف، الذي كان ينظر اليها ليس كأهداف متكاملة معا- الأهداف قصيرة الأجل

والأهداف طويلة الأجل– ولكن أيضا لتكامل جهود المديرين على جميع المستويات التنظيمية (Bovee et al,١٩٩٣).

في الألفية الجديدة، اقترح (Dubrin,٢٠١٢) انه ينبغي لتنفيذ الادارة بالأهداف إشراك الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي، من أجل تحسين التخطيط الشامل وتنفيذ نظم الأداء التي من شأنها أن تساعد المنظمة للحفاظ على المسار المطلوب. كما انه من الضروري لتطوير نموذج للإدارة بالأهداف ان يتم تطوير أداة لتقييم الأداء كطريقة لدمج الأهداف الفردية والتنظيمية، بحيث تصبح في نهاية المطاف أداة لتخطيط طويل الأجل (Weihrich,2000).

وفي الواقع، وبسبب ان الادارة بالأهداف مدخل يتغير باستمرار ويتم تطويره كوسيلة باعتباره كنهج إداري فعال فهو بحاجة إلى تحقيق التنمية والتطوير المتواصل إذا أرادت أن تبقى اسلوب مستمر التطبيق(Weihrich,2000). واقترح أنه ينبغي لذلك ان يكون هناك تكامل للأنشطة الإدارية الرئيسة، وأن مفهوم الادارة بالأهداف ينبغي أن يستخدم للتأكيد على الترابط بين الادارة بالأهداف مع بيئتها. وقد اقترح DeCenzo and Robbins (2007) أن الربط المشترك للأهداف بين المرؤوسين والمشرفين، وتحقيق المراجعة الدورية للأهداف، يجب أن تستكمل مع اسنادها بالمكافآت المخصصة على أساس التقدم.

لقد أجريت العديد من الدراسات حول فعالية الادارة بالأهداف، على سبيل المثال، Antoni(٢٠٠٥) ركز على ضرورة التزام المجموعة بالأهداف كوسيلة لتعزيز رضا الموظفين وزيادة الإنتاجية. وتشجع هذه النتائج استخدام الادارة بالأهداف كوسيلة للتأثير على إدارة الفرق الجيدة التنظيم الذاتي لوضع أهداف سليمة ، وإلى تحسين التفاعل بين الموظفين والمنظمة. وكرر Abdullah (٢٠١٠) ان الادارة بالأهداف لديها القدرة على الربط بين الأهداف التنظيمية

والأداء الفردي والتطوير لهذه الاهداف ومشاركة الافراد على جميع مستويات الإدارة في هذه الاهداف. وبالتالي الادارة بالأهداف أسلوب اداري ينطوي على تطبيق الأهداف الجماعية، والعمل، والرؤية، والبصيرة، والإلهام وذلك لتغيير الاتجاه والتطوير والإنتاجية وتصورات كل من الافراد والمنظمة ككل.

وقد لاحظ Akrani (٢٠١٠)أن فلسفة الادارة بالأهداف تشبه إلى حد كبير مفهوم التخطيط وأفاد : " ان الادارة بالأهداف هي الفلسفة الأكثر قبولا في الإدارة اليوم، وانها مفيدة للإدارة، كونها تهتم بإنجاز الأهداف من خلال مشاركة جميع الأفراد المعنيين، من خلال التعامل بروح الفريق". وهناك افتراض ضمني في الادارة بالأهداف يركز على تعزيز الأداء الفردي بناء على ما تتوقعه المنظمة من موظفيها، وعندما تكون المنظمة قادرة على ربط الأهداف الشخصية الخاصة بالأهداف التنظيمية Akrani, (٢٠١٠) ويتابع قائلا "المشاركة بين المشرف والمرؤوس، وتحديد الأهداف المشتركة، والدعم والتشجيع من المديرين والمشرفين للمرؤوسين هي من السمات الأساسية للإدارة بالأهداف".

ووفقا McBain and Smith (2010) Al Noah (2011) Kyriakopoulos(2012), Hollmann (2013) فان الادارة بالأهداف تشمل قيادة فعالة وهادفة، وتعمل على تحفيز الموظفين، وترفع الروح المعنوية في جميع أنحاء المنظمة، كما تعتبر طريقة موضوعية لتقييم الأداء، وتنسيق الأهداف الفردية والجماعية، وتحسين التواصل بين المدير والموظف.وهكذا، فان الادارة بالأهداف ليس بالضرورة أن يكون نظام إدارة انفرادي، ولكنه نظام ادارة يكمل مبادرات أخرى مثل برامج إدارة الجودة وإدارة الأداء. ومن المبادرات الاخرى الموجهة نحو تحقيق النتائج الأخرى من نظام الادارة بالأهداف، على سبيل المثال، قياس رضا العملاء.

لذلك، هذا الاعتبار التاريخي للإدارة بالأهداف يساهم في تطوير الإطار المفاهيمي في هذه الدراسة.

(٢-١-٣) المفهوم والتعريف للإدارة بالأهداف

لقد تطور كل من مفهوم الإدارة بالأهداف وتعريفه على مدى عقود عديدة، وسيساعد تطوير الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة في الوقوف على هذه التطورات لهذا المفهوم.

(٢-١-٣-١) مفهوم الادارة بالأهداف

يعتبر نظام الادارة بالأهداف نهجا ناجحا لأنه يجمع بين مزايا نماذج إدارات أخرى ويحاول إزالة عيوبها (Al Noah, 2011) . فعلى سبيل المثال، يستخدم نظام الادارة بالأهداف نظرية الإدارة العلمية لزيادة الانتاجية، ومع ذلك يرفض جوانب أخرى من مظاهر الإدارة العلمية مثل هذه النظرية التركيز على الأداء على حساب الجوانب الإنسانية للعمل (Al Alaq, ١٩٨٣).

في نفس الوقت، فان فوائد الادارة بالأهداف حسب نظرية العلاقات الإنسانية، تركز على مفاهيم الإنسانية وعلى أساس الدافعية للعمل والعلاقات غير الرسمية بين الأفراد في المنظمة كل ذلك يمكن ان تعززه الادارة بالأهداف(Abdul Alwhab ١٩٧٧). ومع ذلك، يجب الا نقع في فخ هذه النظرية، من وضع الكثير من الاهتمام على العنصر البشري وعلى الرضا الوظيفي وان لا يكون اهتمام بما فيه الكفاية على الإنتاج (Al Shomoki,١٩٩٨). وبالمثل، يشير Al Shomoki(1998) إلى أن نظرية الادارة العلمية ركزت على عناصر العمل والإنتاجية، في حين نظرية العلاقات الإنسانية تركز على الحقوق الإنسانية فقط ، في حين تركز الادارة بالأهداف على كيفية تأمين مصالح الجانبين (العمل والانتاجية، والعلاقات الانسانية) .

وأتفق مع وجهة النظر هذه كل من Al Qaruoti and Zoalof (١٩٨٩)، من حيث أن الادارة بالأهداف تشمل جوانب المصالح المادية، فضلا عن العلاقات الإنسانية، والعوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على الموظفين.

وقد استفادت الادارة بالأهداف أيضا من النظرية السلوكية لأن هذا يحدد الآثار الهامة ضمن الظروف البيئية المختلفة(الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية) لسلوك الموظفين، ومن خلال النظر في هذه الظروف، فان الادارة بالأهداف تكون قادرة على تحديد آثارها على الإنتاجية والكفاءة، والاستجابة.وقد اعتمدت الادارة بالأهداف على كل من النظرية الكمية ونظرية صنع القرار من خلال اعتماد الأساليب التحليلية العلمية المدافع عنها ضمن هذه النظريات، وذلك من اجل تحسين عملية صنع القرار وما يتعلق بحل مشاكل القرار، وبالتالي تحقيق الهدف وفقا(Abdullah٢٠١٠،)، ويقدم القسم التالي تعاريف مختلفة للادارة بالأهداف.

(٢-١-٣-٢) تعريف الادارة بالأهداف

بعد النظر في مفهوم الإدارة بالأهداف وكيف تطورت على مدى العقود الماضية، من المهم الادراك أن في هناك الكثير من الإشارة إلى المصطلحات الأخرى مثل الإدارة بالنتائج، وإدارة الرقابة الذاتية، وإدارة التخطيط والعمل والمراجعة. وبالإضافة إلى ذلك، فان الأدب الاداري يكشف عن تعريفات مختلفة للادارة بالأهداف من عدد وافر من الكتاب والباحثين مع وجهات نظر مختلفة. وبالتالي، فإن تعريف الادارة بالأهداف المعتمد لهذه الدراسة خاصة يبين في أعقاب مناقشة بعض من هذه التعريفات.

كما ذكر سابقا قدمDrucker(١٩٥٤) مفهوم الادارة بالأهداف كفلسفة ادارية والمبدأ الذي يعطي المجال كاملا للفرد من حيث القوة والمسؤولية.وتضمن الادارة بالأهداف توحيد الاتجاه المشترك للرؤية والجهد، وتأسيس العمل بمبدأ الفرق الفاعلة ومواءمة الأهداف. ويترتب على ذلك ان على جميع المديرين المشاركة في التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه من أجل تحقيق أهداف المنظمة.وتمشيا مع هذا التعريف وصفOdiorne(١٩٦٥) الادارة بالأهداف بانها العملية التي يشترك فيها كل من المديرين والموظفين معا لتحديد الأهداف المشتركة، وتحديد مجال العمل الرئيس والمسؤولية والنتائج المتوقعة من العمل لكل موظف، وعلى المديرين استخدام هذه المقاييس التشغيلية في تقييم مساهمة كل موظف.من الواضح، من هذا الوصف، فإنه يمكن اعتبار أن الادارة بالأهداف هو نظام للإدارة، ويمثل إطارا عاما يستخدم في الإرشاد والتوجيه. وعبارة أخرى، يمكن رؤية الادارة بالأهداف كوسيلة من وسائل الإدارة التشاركية التي تتطلب الالتزام والتعاون.بالإضافة إلى ذلك، يرى "ان التعامل الواضح مع تحديد النتائج المتوقعة من خلال التركيز على الإنتاج وتقييم الافراد من خلال مساهمتهم في هذا المخرج يعد امرا ضروريا مما يعني أيضا القدرة على توفير نمو وصيانة مستمرة للمنظمة وتوقع النتائج من كل موظف ومن ثم قياس ما تحقق فعلا.

وقد طرحت فكرة المشاركة Dale(١٩٦٥)، الذي يشير إلى ممارسة الادارة بالأهداف بوصفها نظاما للإدارة حيث الموظف والمشرف يشتركون ويتفقون معا على الأهداف التي يجب الوصول اليها من خلال بعد المشاركة في وضع الأهداف من قبل الموظفين ، فانهم سيشعرون بشكل طبيعي بقدر أكبر من الالتزام للوصول الى تلك الاهداف.

وقد وصف Howell(١٩٧٠)، الادارة بالأهداف بأنها العملية التي تضم تقييم الأداء، والتكامل في الأهداف والتخطيط طويل الاجل. هناك، في الواقع، هناك شعور مشترك بأن بعض

الأهداف مصممة بصورة مشتركة ويمكن قياسها وتنفيذها بصورة مشتركة مما يسمح بتعزيز طريقة التفكير إلى الأمام. ووفقا Hanika (١٩٧٢)، فان الادارة بالأهداف هي العملية التي يمكن تقسيمها إلى خطوات متعددة مثل: تحديد أهداف المنظمة ، ووضع خطة عمل دورية لتحقيق الأهداف والتقييم من خلال أداء وإنتاجية الموظفين. وبالمثل، يرى Tosi and Carroll (١٩٧٣) أن الادارة بالأهداف مدخل نظمي لتخطيط وإدارة التقييم يسمح بالتركيز على الأهداف القابلة للتحقيق وتحقيقها بأفضل النتائج الممكنة من الموارد المتاحة خلال فترة زمنية محددة. وتم استخدام فكرة "النظام" أيضا من قبل McConkie (١٩٧٥) حيث اعتبر الادارة بالأهداف "أسلوب منهجي لحل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات وانها العملية التي توجه المديرين والمرؤوسين نحو تحديد الأهداف الإدارية والغرض من ذلك هو تحديد وتحقيق الأهداف التنظيمية ".

كما عرفها Robbins (١٩٨٤) بأنها نظام إدارة يتضمن عدة خطوات مثل وضع الأهداف، والتوسع في خطط العمل، الرقابة الذاتية والمراجعة الدورية للأداء.اما AlSulatan (١٩٩٠) فقد عرفها بأنها عملية إدارية لتحديد الأهداف الداخلية للمنظمة بالتوافق بين الإدارة والموظفين وفهم ما يتعين عليهم القيام به في المنظمة . اما الفكرة المشتركة التي جذبت Hunter and Rodgers (١٩٩٢)، في التوصل الى ان الادارة بالأهداف تشتمل على ثلاث خصائص رئيسة هي: "المشاركة في صنع القرار، وتحديد الأهداف والتغذية الراجعة الموضوعية".في هذا التعريف، تعني المشاركة خلق تصور مشترك للمنظمات بأكملها، ويشمل تحديد الأهداف "التغذية الراجعة، ومراجعة الأهداف". والتغذية الراجعة الموضوعية تمثل أداة تستخدم من قبل المديرين لتقييم تقدم العاملين في تحقيق أهدافهم.

واقترح Thomson (١٩٩٨) ان الادارة بالأهداف تمثل "عملية أو نظام مصمم لمديري الإشراف فيه وان المدير له مرؤوسين يتبعون التعليمات المحددة من قبله ويعملون معا على تحقيق الأهداف المحددة التي يتعين إنجازها ضمن إطار زمني محدد ويتحمل المرؤوس المسؤولة المباشرة".

من ناحية أخرى، فقد شددMullins (٢٠١٠) على البعد التطويري للادارة بالأهداف، واصفا ذلك بأن الادارة بالأهداف تستخدم لوصف أسلوب الإدارة الذي يسعى لربط الأهداف الإدارية بالأداء الفردي والتحسين من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية.وبتحليل أكثر عمقا فقد اشار DeCenzo and Robbins(٢٠٠٧) إلى أن الادارة بالأهداف تشتمل على العديد من العناصر تتمثل في: اولا– هناك أهداف محددة ، وعندما تنجز هذه الاهداف فقد يسفر ذلك عن النتائج التي تتوافق والخطط والاهداف التنظيمية . ثانيا– الأهداف يجب أن تكون مقبولة من قبل الموظفين إذا أريد لها أن تكون منجزة بدوافع إيجابية وأداء جيدا. ثالثا– ينبغي تحديد فترة زمنية للتأكد من أن الموظفين يركزون على هذه الأهداف وتحقيقها ضمن الإطار الزمني المحدد. رابعا–لابد من تغذية راجعة دورية عن الاداء لتمكين الموظفين وتقييم مدى نجاحهم في تأدية مهامهم، وإجراء أي تعديلات لازمة لسلوكهم. اما Merwe(٢٠٠٧) فقد اشار الى الادارة بالأهداف بأنها "أداة إدارية أو تقنية يمكن استخدامها في منظمة افتراضية، بحيث يتم تحديد أهداف بدقة وبشكل مشترك من قبل الموظف والمدير، واستعراض التقدم المحرز صوب الأهداف الدورية، ويتم منح المكافآت على أساس من التقدم ". ومن الواضح أن هذه ليست عملية عشوائية، وهو ما أكده(Dubrin, ٢٠١٢) الذي يحدد الادارة بالأهداف كتطبيق منظم لتحديد الأهداف والتخطيط بحيث يمكن للأفراد والمنظمات أن تكون أكثر إنتاجية.

اما .Fulk et al (٢٠١١) فقد اعتبروا ان الادارة بالأهداف أداة تعمل على تكامل مراحل تطوير الفريق، وتقديم رؤى جديدة في إدارة وتعزيز فرق الأداء. بالإضافة إلى ذلك، فقد اشار Sah (٢٠١٢) ان الادارة بالأهداف "تقنية تقييمية لتقييم أداء الموظف. والادارة بالأهداف تنطوي على مشاركة الموظفين، من خلال اهداف محددة بدقة، وتغذية راجعة موضوعية، ومكافأة على أساس الأداء، والوصف الوظيفي، وصنع القرار التشاركي. وتعزز انتاجية المنظمة بسبب تحسن أداء الموظفين ". وفي الواقع، ويؤكد هذا التعريف على حاجة الادارة في المنظمة الى تطبيق الادارة بالأهداف بسبب المنافسة على الصعيدين الوطني والعالمي، حيث أصبحت الحاجة إلى إدارة عالية الجودة أكثر أهمية. واتفق جميع هؤلاء الباحثين مع Kotelnikov(٢٠١٢)، على ان في الادارة بالأهداف يجب أن يكون تركيز الإدارة على النتيجة بدلا من النشاط، وأن المديرين يجب أن يفوضوا المهام عن طريق التفاوض والتعاقد مع موظفيها بشأن الأهداف والنتائج المتوقعة ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب، ولكن دون وجود ووصف لخارطة طريق مفصلة للتنفيذ. مؤخرا Hollmann,٢٠١٣(:) عرف الادارة بالأهداف بانها "عملية يحدد فيها كل مدير الاهداف ويعمل نحو تحقيقها وهذه الاهداف تكون في مجالات رئيسية للوظيفة ويتحمل الموظف المسؤولية في وظيفتة خلال فترة زمنية محددة". وتجدر الإشارة هنا إلى أن الادارة بالأهداف تتكون من عملية لعدد من العناصر مثل تحديد مسؤولية العمل والأهداف المحددة، التغذية الراجعة الدورية وقياس مدى التقدم نحو الأهداف، وتقييم الأداء.

من جميع التعاريف المذكورة أعلاه، فإنه يلاحظ أن رؤى الباحثون متنوعة ، وان لكل منهم زاوية ينظر من خلالها الى مفهوم الادارة بالأهداف بشكل خاص حيث ركز البعض على فكرة الرقابة الذاتية، والبعض الآخر يؤكد الطبيعة التعاونية لهذه الممارسة، وغيرهم ركز على ديناميات

العلاقة بين صاحب العمل والموظف والأخذ في الاعتبار احتياجات كلا منهما. مع ذلك، اتفق الباحثون على ان الادارة بالأهداف والوسيلة اللازمة لتحقيق هذه الاهداف وتقييمها للتأكد من تحقق هذه الاهداف بالرغبة المطلوبة والمستهدفة. لذلك، في هذه الدراسة تم تعريف الادارة بالأهداف كمدخل للإدارة ، الهدف من تطبيقه هو تحسين الأداء وزيادة مشاركة الإدارة والعاملين في صياغة الأهداف العامة والفرعية من الإدارات. وعلاوة على ذلك، فإنه يهدف إلى تقدير الموارد المخصصة والحدود الزمنية، وتحديد المستوى المتوقع من إنتاجية كل موظف لترقى إلى مستوى التوقعات التي تم الاتفاق عليها. وهذا يشمل أيضا خطة المتابعة والتقييم السنوي. وتستخدم هذه العملية لإعادة التخطيط لأهداف وأنشطة العمل. ولفهم المزيد عن الادارة بالأهداف يناقش الجزء التالي مبادئ الادارة بالأهداف الرئيسة.

(٢-١-٤) المبادئ الرئيسة للادارة بالأهداف

يمكن أن يفهم من الأجزاء السابقة واصفا لمفهوم الإدارة بالأهداف والتعاريف المختلفة التي تم طرحها من قبل الكتاب في هذا المجال، ومن أجل تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف، فمن المهم تطوير فهم هذه المبادئ. ويظهر من استعراض الادبيات السابقة أن هناك ثمانية مبادئ الأساسية لهذا المفهوم، على النحو التالي:

(٢-١-٤-١) مبدأ المشاركة

يجسد هذا المبدأ فكرة أنه ينبغي أن يكون هناك شراكة بين المدير والمرؤوس من حيث تحديد الأهداف، وتحديد السبل لتحقيق الأهداف، والوسائل اللازمة لتقييم الأداء والنتائج(Dubrin، ٢٠٠٠). مبدأ المشاركة مهم جدا لأنها تساهم في زيادة فعالية المنظمة من خلال التزام المدير

وجميع العاملين في تحقيق الأهداف المخصصة لها. علاوة على ذلك، فإن فعل من أفعال المشاركة يولد المسؤولية عند المدير والموظفين لتحقيق الأهداف، ويسهم في رفع معنويات العاملين، لأنه يخلق شعورا ذاتيا من خلال أهمية العمل الذي يقومون به(Alhafeed Abdul، ٢٠٠١؛ Abdullah، ٢٠١٠). كما ان المشاركة تحتضن فكرة الديمقراطية في مكان العمل وتجعله ديمقراطيا، وتعطى مجالا واسعا للمرؤوسين لتقديم مساهمة أكبر في تحقيق الأهداف التنظيمية، التي لا تتحقق من خلال اعطاء أوامر مفصلة للافراد، ولكن من قبل إدارة حريصة على تحقيق التعاون بين الافراد، والحصول على أفكارهم، والاعتراف بقدرتهم على المشاركة في جميع مستويات الإدارة، وعلاوة على ذلك، المشاركة لا تتوقف عندما يقوم المديرين بصياغة الاهداف، وعلى المديرين ان يعملو جنبا إلى جنب مع مرؤوسيهم في صياغة الاهداف التنظيمية. وإن تمتد هذه المشاركة إلى تحديد المهام المشتركة في تحمل المسؤوليات، وإسناد السلطة لتحقيق الأهداف، ومراقبة الأداء باستمرار. هذا العمل التشاركي يتطلب من كلا الطرفين ايجاد الروابط والاتفاق المشترك، وإضفاء الطابع الرسمي على الالتزامات ومجالات المسؤولية لكل منهما (Akrani، ٢٠١٠).

ويلاحظ أن مشاركة الموظفين يؤدي إلى زيادة قبول الموظفين للأهداف والأداء واتخاذ القرارات الإدارية، مع تحسينات في التواصل والتفاهم بين كل من المديرين ومرؤوسيهم. وتجدر الإشارة إلى أن نوع ودرجة المشاركة في وضع الأهداف يمكن أن تختلف على نطاق واسع. ومن المحتمل أن تزداد درجة المشاركة عند المرؤوسين متى تم إبلاغهم شخصيا من قبل الإدارة بذلك، أو عندما يضع المرؤوسين الأهداف بشكل كلي وليس بالتشارك مع المديرين، ثم اتخاذ القرار بشأن الأساليب التي يرغبون في استخدامها لتحقيق هذه الأهداف، وفي الممارسة العملية، فان المشاركة

عادة تقع بين هذين النقيضين، على الرغم من أن المشاركة تكون اكبر اذا تم تحديد الاهداف من قبل المديرين والمرؤوسين واتخذ القرار بشأن تحقيقها)Hahn,٢٠٠٧).

وتتطلب المشاركة أيضا ايجاد درجة من الحوار في عملية التخطيط وتحديد الأهداف، وكما أشار Noah Al (٢٠١١)، إلى ضرورة الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة من خلال ايجاد توافق بين الرئيس والمرؤوسين، وبعد التحديد الدقيق للاهداف على الرئيس ايجاد التدابير اللازمة للمرؤوسين من اجل تفيذها وتحقيقها، والمرؤوسين كذلك يحاولون ايجاد الوسائل المناسبة لتحقيق الاهداف المحددة التي قد يرونها مناسبة للنجاح في إنجاز المهمة وبذلك تتكامل مهمة الطرفين معا، وبذلك فان الطرفين يكونون مسؤولين مسؤولية تامة عن تحديد هذه الاهداف وانجازها من خلال الأطر الزمنية التي يرونها مناسبة بالاتفاق. ويمكن للمشاركة أن تشمل أيضا استعراض التقدم بين الحين والآخر بين المدير والمرؤوس، بحيث في نهاية الفترة الزمنية المحددة يتم الحكم على المرؤوس وعلى النتائج التي تحققت من خلاله.

(٢-١-٤-٢) مبدأ تحديد الاهداف

مبدأ تحديد الأهداف هو عنصر آخر هام، وفي هذه المسألة، يرى Hahn (٢٠٠٧) أن كل مدير يجب أن يكون قادرا على تحديد واضح لأهداف المنظمة باعتبار انها من صلب وظيفته في المنظمة. كما يجب أن ينظر إلى هذه الأهداف على انها تساهم في تحقيق أهداف أخرى للمنظمة. وإذا تم تحديد الأهداف دون أي مساعدة من المديرين، فان هؤلاء المديرين يكونوا اقل تأثيرا. وقد اتفق كل من Barton (١٩٨١) و Drucker (١٩٥٤) على أن المديرين في كل مستوى ينبغي أن يشاركون في وضع أهداف المستوى الاداري الأعلى. والأهم من ذلك هو التأكد من أن أهداف أي فرد في المنظمة لابد وبالضرورة ان تكون مرتبطة بالهدف العام المشترك.

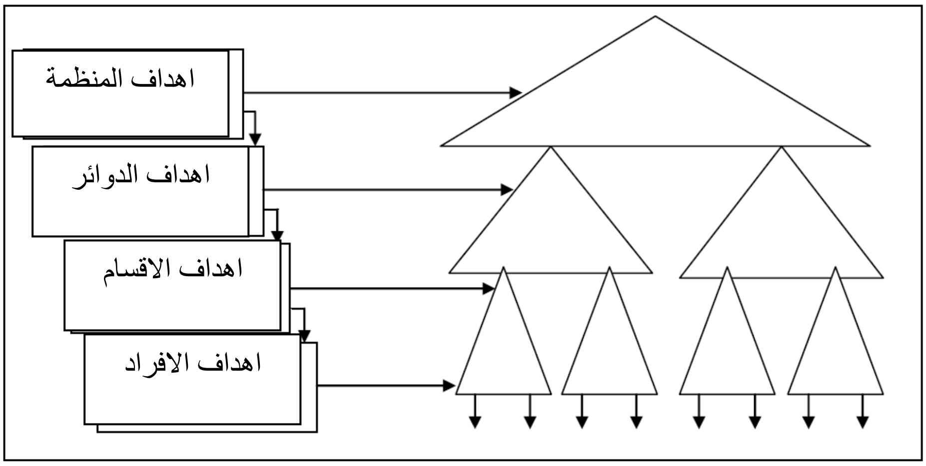
وفي مجال تحديد الاهداف فقد اشار Brim (٢٠٠٤) إلى خمس خطوات، على النحو التالي: وضع مجموعة من الغايات والأهداف الاستراتيجية ذات المستوى الأعلى؛ وإنشاء تسلسل هرمي من الغايات والاهداف التنظيمية تدعمها أهداف محددة وخطط على المستوى الادنى؛ ووضع بيان مهمة للمنظمة ككل، بالإضافة إلى أهداف وخطط عمل محددة لكل فرد. هذا من شأنه أن ينطوي على عملية صنع قرار تشاركي، ووضع النتائج الرئيسية و / أو معايير الأداء لكل هدف من الأهداف، والقياس او التقييم بانتظام لحالة أو نتيجة الأهداف والغايات.

وعنصرا هاما ايضا في تحديد الأهداف هو التأكد من أنه بمجرد تحديد الإدارة العليا للأهداف التنظيمية الكلية يجب التشاور حولها مع المديرين الآخرين، وينبغي ان تكون هذه الاهداف معروفة لجميع الأعضاء، وكذلك النتائج الرئيسية لمجالات هذه الاهداف بالإضافة الى التعريف بها على نطاق واسع (Akrani,٢٠١٠) . كما أكد Carroll and Tosi (١٩٧٣) أن الأهداف يجب أن تقسم بين كل مستوى من مستويات الإدارة من أجل توضيح طبيعتها الهرمية، وأنها ينبغي أن تكون مناسبة لكل من تلك المستويات لتحقيقها. وان العاملين على تحقيق هذه الاهداف يكونوا مؤهلون لتحقيقها. وفي هذا الصدد، تم التأكيد على أن مزيدا من التحديد للأهداف يجلب نتائج أفضل اذا كانت المتطلبات واضحة، وان الالتزام من الجماعات المعنية له تأثير كبير في تحقيق الأهداف على أرض الواقع. وان هذا الالتزام من قبل المسؤولين يشكل الأساس الذي يعلق عليه تحقيق هذه الاهداف، ومع وجود درجة من التغذية الراجعة التي يتلقاها المرؤوسين من رؤسائهم(Odiorne1965). واشار Tubbs (١٩٩٣) الى ان كل عضو في الفريق يجب أن يلتزم بشكل كلي كضمان لتحقيق الأهداف.

ومع ذلك، إذا أريد للموظفين أن يكونوا ملتزمين، فان الموظفين بحاجة إلى معرفة بالضبط ما التزموا نحوه، وهذا يتطلب أن تكون الأهداف ملموسة وقابلة للتحقق وقابلة للقياس. بالتشاور مع الرئيس في العمل، فان الموظف قد يضع له أهداف خاصة به على المدى القصير، ولكن هذه الاهداف يجب فحصها للتأكد من أنها واقعية وقابلة للتحقيق في سياق العمل الذي يمكن تحقيقه (Akrani,2010). كما يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة في تحديد الأهداف وتحقيقها، حيث أن الادارة بالأهداف منهج يركز على النتيجة النهائية بدلا من التركيز على الأساليب المستخدمة لضمان هذه النتيجة. لذا من الضروري على المديرين والموظفين معا ابتكار منهجية مناسبة لاتباعها من اجل تحقيق الاهداف.

في الادارة بالأهداف تصنف المنظمات المختلفة أهدافها وفقا لطول الفترة الزمنية التي سوف تتخذ لتحقيقها، أو على المستوى الإداري التي تشير إليها. وفيما يتعلق بالإطار الزمني، تنقسم الأهداف إلى طويلة الأجل ومتوسطة الأجل، والأهداف القصيرة الأجل(Al Noah, 2011) فيما يتعلق بالأهداف على المستوى الإداري، فقد تم تقسيمها إلى الأهداف العامة للمنظمة، وأهداف الإدارات والأقسام، والأهداف السلوكية للموظفين(Robbins, 2001). ويلاحظ مما سبق أن التصنيف على المستوى التنظيمي يسلط الضوء على عملية تحويل الأهداف العامة للمنظمة إلى أهداف محددة من قبل الوحدات التنظيمية لكل مستوى تنظيمي (Vecchio, 1991). والشكل رقم (١,٢) يصور هذا التصنيف للأهداف (Robbins, 2013).

شكل (٢-١) اصناف الاهداف بحسب مستوياتها الادارية



Source: Robbins, S.; DeConzo, D.; Coulter, M. (2013). *Fundamental of management* (7th ed). New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.

(٢-١-٤-٣) نظام الرقابة والتقييم

إنشاء نظام للرقابة والتقييم في المنظمات التي تطبق الادارة بالأهداف ضروري لقياس النتائج وإجراء التقييم الدوري اللازم. وكذلك المساعدة على إرساء قواعد ثابتة لقياس الأداء، ويسهم هذا النظام أيضا على تحقيق الأهداف في الواقع، لأنه يمكن من ردود الفعل عليها بحيث لا يمكن أن يستمر السلوك السلبي في تحقيق الاهداف، وانما تكون الحاجة لهذا النظام لتحقيق نتائج أفضل (Ivorschi٢٠١٢). وبالتالي، والرقابة والتقييم هو مبدأ أساسي في عملية الادارة بالأهداف (Thomson١٩٩٨).

ومع ذلك، شهدت وظيفة الرقابة والتقييم للإدارة بالأهداف تغييرا كبيرا على مدى السنوات السابقة، من كونها محض أداة للتقييم في المنظمة الى ان اصبحت اداة تكاملية لأهداف المنظمة والافراد معا وتنمية الشخصية في وقت مبكر، ومن ثم توسعت لتشمل العمليات على المدى البعيد،

والتخطيط الاستراتيجي. وإذا أريد لأي نظام إداري ان يبقى قابل للتطبيق وفعال، فيجب ان يتضمن ويستثمر هذا النظام في ممارسة الادارة بالأهداف مع تطويره. ويكون ذلك من خلال الحرص على إدراج وتوفير المعرفة المتعلقة بالرقابة والتقييم الجديد في الادارة بالأهداف. ويعرف هذا النهج الجديد بعملية الترابط بين المنظمة وبيئتها، وحقيقة أن يتم تحويل المدخلات التنظيمية من خلال عملية الادارة بالأهداف لإنتاج المخرجات. والمخرجات ذاتها من نظام الادارة بالأهداف يجب الاستمرار في ومراقبتها وتقييمها(Weihrich٢٠٠٠).

وأشار (Odiorne,1987) إلى أنه، كلما تم وضع الأهداف بالاشتراك مع الرؤساء والمرؤوسين، فان نظام الادارة بالأهداف يوفر أساسا لتقييم اداء الموظف، وهذا يعطى للموظف حرية كافية لتقييم أنشطته ومن الجوانب المهمة في الادارة بالأهداف أنه، يدرب العاملين على ممارسة الالتزام وضبط النفس، وهذه الإدارة تشجع على الرقابة الذاتية واحلالها محل الرقابة الخارجية بل وتجعلها مهيمنه على شخصية الموظف والتالي التقييم يصبح أكثر موضوعية وحيادية.

(٢-١-٤-٤) التركيز على النتائج

لتحقيق أقصى قدر من النتائج من الموارد المتاحة من خلال التركيز على الأهداف التي يمكن تحقيقها تسمح الإدارة بممارسة الادارة بالأهداف كأسلوب منهجي وعقلاني، حيث يسمح هذا النظام المرؤوسين بحرية كبيرة لاتخاذ القرارات الإبداعية بأنفسهم، وتحسين دوافعهم، وبالتالي تشجيع الأداء الجيد(Akrani,2010).

لاحظ(Thomson,1998) أن "المديرون دائما لديهم تحدي لتحقيق نتائج افضل، ولكن مدير العصر الحديث يجب أن يحقق هذه النتائج في زمن اقصر نتيجة التغيير التكنولوجي

والاجتماعي السريع". ويجب أن يكون قادرا على الاستفادة من الفرص التي يتيحها هذا التغيير لاظهار نتائجها، وبالتالي، ينبغي أن نتوقع التغيير وممارسة التحدي، والأهداف الاستشرافية بحيث تبدأ في شجيع التغيير متى وحيثما تطلب الأمر، وبهذه الطريقة، يتم السيطرة بقدر اكبر على بيئة العمل التنظيمي ومستقبلها.

(٢-١-٤-٥)الالتزام:

و هو الإرتباط الذي يرجى و جوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار ، وتستطيع المنظمة تحديد الاهداف التنظيمية وانجازها عن طريق مساعدة الافراد وتعزيز مبدأ الالتزام التنظيمي في المنظمة ويتم ذلك من خلال مشاركة العاملين مع الرؤساء، ويعد مبدا الالتزام ميزة يتميز بها مدخل الادارة بالاهداف عن الادارة العادية التي تقوم على مبدأ اصدار الاوامر وصولا الى تحقيق الاهداف التنظيمية وتنفيذ كافة الاجراءات باستخدام كافة الطرق والاساليب مما يعكس عدم تقبل العاملين لهذه الاوامر والاجراءات وتجعلهم اقل كفاءة وفاعلية، يعكس طريقة المشاركة للمرؤوسين في صياغة وتنفيذ الاهداف التي توفر قناعة لدى العاملين في انجازها والاخلاص في تحقيقها. والالتزام المهني الأصيل مبنى على تكامل أهداف المنشأة مع الأهداف الشخصية لأعضاء تلك المنشأة . (توفيق ، ٢٠٠٨)

(٢-١-٤-٦) الاحساس بالمسؤولية:

تعد خاصية المسؤولية وتحملها ميزة من الميز التي يتمتع بها العاملين الذين يتحلون بسمات النجاح والعمل باخلاص، حيث يتم من خلال هذه الميزة توزيع الادوار والمهام والواجبات بين العاملين، وبهذا المبدأ تتحقق سمة المشاركة ، حيث ينجز كل موظف اهدافه المحددة والموكله اليه، وهذا يضع كل ادارة وموظف في المنظمة امام مسؤولياته المباشرة عن انجاز ما اوكل له من مهام،

وهذه بالطبع يجعل الموظف اكثر تركيزا على جهوده نحو انجاز مهامه ونحو تحقيق اهداف المنظمة، وكذلك جعل الموظف اكثر دقة في ادائه دون الاعتماد على طرف خارجي للقيام بعملية التأكد من الانجاز بدقه.

(٢-١-٤-٧) رفع الروح المعنوية:

ان مشاركة المرؤوسين في عمليات التخطيط لاهداف المنظمة وانشطتها يشعر العاملين باهمية ما يقومون به وينجزونه فعليا من اعمال ومهام. وهذا بطبيعة الحال يتوقف على مدى الاخلاص في الانجاز من جهد وامانة ومهارة، وهذا الانجاز يحقق للمرؤوسين مستوى من الحاجات يتعلق بتحقيق ذواتهم، مما يزيد من رضاهم الوظيفي وفاعلية الاداء على المستوى الفردي والتنظيمي ، حيث يتم مكافئة العاملين ومحاسبتهم من خلال التركيز على النتائج التي تم التوصل اليها بالفعل ، وهذا ما ركزت عليه الإدارة بالاهداف وهو الاهتمام بالنتائج وليس الأسلوب.

(٢-١-٤-٨) مبدأ الرقابة الذاتية

وتعرف بأنها إحساس الموظف بأنه مكلَّف بأداء العمل ومؤتمنٌ عليه ، دونما حاجة إلى ان يذكِّره رئيسه المباشر بمسؤوليته عن انجازه لمهام عمله. وتنبع أهمية الرقابة الذاتية كونها تمثل أهم عوامل نجاح العمل ؛ لأنها يستعاض عنها بكثير من النظم والتوجيهات والمساءلة للموظف، حيث تمثل الرقابة الذاتية خوفا من الله تجاه تنفيذ كافة اوامر واجراءات العمل كون الموظف في مكتبه ، راقب الله تعالى فيما هو مؤتمن عليه.

وتنطلق الرقابة الذاتية من فحوى الحديث الشريف (كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته) والعموم في لفظ الكل يشمل من يرعى عملاً أو غيره. وعندما مرَّ النبي على بائعٍ يبيع الطعام وقد جعل الرطب منه في الأسفل واليابس في الأعلى فقال له (أفلا جعلته فوق الطعام ، من غش

فليس منا) كان يعلِّم هذا البائع أن يعتمد على نفسه في الرقابة الذاتية ، ولا ينتظر أحداً يحتسب عليه.

وهناك جملة من الوسائل تساعد في تعزيز وتنمية الرقابة الذاتية عند الموظفين منها: خشية الله حيث يشعر الموظف أنه مساءل على عمله ، من قبل رب الخلق جميعهم، وعلى مستوى الدنيا والآخرة ، قال سبحانه"إِنَّ إِلَيْنَا إِيَابَهُمْ * ثُمَّ إِنَّ عَلَيْنَا حِسَابَهُمْ" (الغاشية: ٢٥ ، ٢٦) وقال عز وجل "فَوَرَبِّكَ لَنَسْأَلَنَّهُمْ أَجْمَعِيْنَ * عَمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ(الحجر: ٩٢ ، ٩٣) وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (لا تزولُ قَدَمَا عبدٍ يومَ القيامةِ حتَّى يُسألَ عن أربعٍ عَن عُمُرِه فيما أفناهُ وعن جسدِهِ فيما أبلاهُ وعن عِلمِهِ ماذا عَمِلَ فيهِ وعن مالِهِ مِنْ أَيْنَ اكْتَسَبَهُ وفيما أنفقَهُ) رواه الترمذي .

لذا فالموظف المؤمن هو أقدر الناس على القيام بالعمل ؛ لأنه أكثرهم مراقبة لله ، فلا يقصِّر في عمله ، ويجتهد في أن لا يشوب الوظيفة أية شائبة ، بل إنه يتعدى ذلك فلا يقتصر على نظافة أدائه وإتقانه ، بل يجتهد في نظافة أداء المؤسسة كلها التي يعمل فيها. فإذا أحسّ بشيءٍ من الحرام في عمل المؤسسة بادر إلى التنبيه عليه ، حرصاً على تطهير مال المؤسسة من الشبهة والحرام ، من باب قوله (الدين النصيحة). إنها ليست رقابة ذاتية فحسب ، بل هي رقابة مركَّبة يستشعرها الموظف المؤمن الذي يخشى الله سبحانه.

الجدير بالذكر ان الباحث اكتفى باستخدام خمسة مبادئ فقط في هذه الدراسة من المبادئ السابقة لتكون الابعاد المستخدمة في الدراسة وهي (مبدأ المشاركة ، ومبدأ الالتزام ، مبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية ، ومبدأ رفع الروح المعنوية) ، لعدة أسباب أولها أن مبدأ المشاركة ومبدأ تحديد الأهداف متداخلين حيث اكتفى الباحث بمبدأ المشاركة والذي من خلاله يتم تحديد الأهداف ، ثاني الأسباب هي ان مبدأ نظام الرقابة والتقييم مستخدم فعليا في القطاع الذي تمت

دراسته ولم يصل الى النتيجة المرغوبة في الاستفادة من أسلوب الإدارة بالاهداف لاستخدامه لوحدة بالتالي استعاض الباحث وركز في دراسته على مبدأ الرقابة الذاتية واحلالها محل الرقابة الخارجية (نظام الرقابة والتقييم) والتي تجعل التقييم يصبح أكثر موضوعية وحيادية ، ثالثا وأخيرا ان مبدأ التركيز على النتائج جاء ضمنيا مع مبدأ رفع الروح المعنوية والذي ركز على أن المكافأة والمحاسبة تكون من خلال ابتكار أساليب جديدة في رفع الروح المعنوية من قبل المسؤولين والإدارة العليا في المنظمة ، واهمها التركيز على النتائج بدلا من التركيز على الأسلوب .

٢-٢ المبحث الثاني:اتخاذ القرار

٢-٢-١ مفهوم القرار الاداري

كلمة قرار مشتقة من الكلمة اللاتينية (Deceturn) ويقصد بها البت النهائي والارادة المحددة بشأن ما يجب عمله للوصول بوضع معين الى نتيجة محددة ونهائية (الزهراني،٢٠٠٧). ويفيد التعبير قرار (Decision) حكما او قضاءً بشأن مشكلة ما. ويشير الى تبني حل ما من بين عدد من الحلول الممكنة للمشكلة . اما القرار الاداري فهو ذلك القرار الذي يتخذه شاغلوا المراكز الادارية على مختلف مستوياتهم وفي مختلف مجالات عملهم، وينصرف الى تنفيذ وظائف الادارة ، من قبل الغير على الغالب (شمس الدين ،٢٠٠٥).

وقد عرف (كنعان،٢٠٠٧) القرار بأنه: عبارة عن اداة من ادوات ممارسة السلطة ان لم يكن الاداة الوحيدة امام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم. ويعرف (عطوي ،٢٠٠٤) القرار الاداري : بأنه عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين ،او لمعالجة مشكلة معينة. ويعرف ايضا بأنه :عملية اختيار احد الحلول من عدة حلول ممكنة او البدائل لتنفيذ موضوع ما، او تحقيق غرض معين ، او لمواجهة موقف معين محدد (عياصرة ،وحجازين ،٢٠٠٦).

ويعرف القرار ايضا بأنه : رأي او موقف او امر تم اختياره من بين عدة بدائل كانت متاحة امام صاحب القرار بهدف تحقيق غاية ما او حل مشكلة معينة (حمادات ،٢٠٠٦). ويشير (عجمي ،٢٠٠٨) الى ان هناك ثمة عناصر جوهرية لازمة لوجود القرار ويمكن اجمالها في عنصرين هما:

الاول : ان يوجد في موقف معين اكثر من طريق لمواجهته ،وان يختار الشخص –وبإدراك– بين البدائل المتوفرة لديه ، وهذا معناه ان تكون هناك مشكلة ادارية تتطلب حلا معينا.

الثاني : ان تكون هناك حلول متعددة لمواجهتها تطرح للنقاش ، ويمكن دراستها وتقديمها حتى يتم اختيار الحل الاكثر ملاءمة وهو الحل الذي يتم وضعه عن وعي وادراك وبعد دراسة وتفكير والذي يمكن تنفيذه بأقل تكلفة ويحقق اقصى عائد ونرى ان توضيح مفهوم القرار في الادارة يتطلب شرح وتحليل العنصرين الاساسيين اللازمين لوجود القرار.

وتمثل القرارات (Decisions) صلب العملية الادارية وجوهرها ، اذ يتوقف على نجاحها نجاح المؤسسة في تحقيق الاهداف المنشودة ، حيث ان العملية الادارية تعني القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه ،فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي على قرار ، وكل قرار يشتمل على جميع البيانات والبحث عن البدائل ، واختيار افضلها (نزال،٢٠٠٩).

ان عملية صنع القرار –بحد ذاتها –عملية تتضمن تحديدا للمشكلة وتطويرا للبدائل ، وتقديما مدروسا لهذه البدائل ، ثم اختيار حل مناسب ، ومن المفروض ان يمارس الاداريون هذه الخطوات التي تقوم عليها حركة عملية صنع القرار في الادارة . والتي من اشهر روادها (Simon) و (March) وينطلق هؤلاء من ضرورة تطبيق الاحصاء ونماذج المعلومات واشكال عدة لنماذج توزيع المصادر عند ممارسة النشاطات الادارية . ففي حين كان ينشط في الثلاثينات والاربعينات من القرن الماضي حركة العلاقات الانسانية في الادارة ، جاءت هذه الحركة لإعادة الحياة الى منطلق الاسلوب الاعلمي ،الذي كان يحتل موقعا ثانويا (الطويل ،٢٠٠٦).

ويشير (حمادات ،٢٠٠٦)الى ان اتخاذ القرارات اوصنعها عملية عقلية هامة ، قد تكون بسيطة او معقدة يتوسلها المرء للوصول الى اختيار او انتقاء سبيل او امر او فكرة من بين عدة بدائل تواجهه بهدف الوصول الى الهدف الذي يريده ، وهي عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة والمتكاملة ويتطلب اداء كل منها توفر قدر من الخبرات والمعلومات التي تتوقف عليها سلامة وصحة ودقة فاعلية ذلك القرار بالنسبة للهدف المراد تحقيقه.

واورد العلماء والدارسون لعلم الادارة العامة لعملية اتخاذ القرارات الادارية العديد من التعريفات للقرار الاداري وكل من وجهة نظره حسب خلفيته العلمية والثقافية والفلسفية . يمكن تعريف القرار بأنه : "مسار فعل يختاره المقرر باعتباره انسب وسيلة متاحة امامه لانجاز الهدف او الاهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله " (حسين ،٢٠٠٨). وكذلك يمكن تعريف القرار بأنه :" الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين او هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الامثل من بينها (العزاوي ،٢٠٠٦).

ومن وجهة نظر (لاندبرج) يعتبر القرار الاداري " العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد الى ان يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق اهدافها " وبالتالي كما يرى (لاندبرج) فان صنع القرار هو " سلسة الاستجابات الفردية والجماعية التي تنتهي باختيار البديل الانسب في مواجهة موقف معين ". وبهذا فأن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وانما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية ، اقتصادية ، سياسية ، اجتماعية ... الخ (حسين ،٢٠٠٨). ويعرفه (نيجر) بأنه : "الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين ..." (كنعان ،٢٠٠٧).

٢-٢-٢ مفهوم عملية اتخاذ القرارات .

يمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات بأنها عبارة عن عملية اختيار حل معين من بين حلين او اكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل ، اي انها تنتهي الى تفضيل حل (او بديل) مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة ، وعادة يتم ذلك بعد ان يقوم المدير متخذ القرار بتحديد المشكلة وتحديد بدائل لحلها (ياغي ،٢٠١٠).

وكذلك يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار الاداري بأنها عملية اصدار حكم معين ينبغي فعله في موقف معين من جانب الفرد ، بعد فحص العديد من البدائل المطروحة للاختيار فيما بينها (التهامي ،٢٠٠٨).

وايضا عرفها (بارنادر) بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات اتوماتيكية او رد فعل مباشر ، وكذلك يكاد يجمع علماء الادارة على ان مفهوم القرار الاداري ينسحب على العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة ادارية معينة مهما كانت طبيعة هذه المشكلة . وان هذه العملية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية اجتماعية وتنظيمية وفنية بيئية . كما تتضمن عناصر متعددة وكثيرة لما لها من صفات تميزها عن غيرها من العمليات الادارية الاخرى (كنعان،٢٠٠٧).

٢-٢-٣ اهمية اتخاذ القرارات الادارية :

يعد فن صناعة القرار قديما قدم البشرية نفسها. فمنذ ان وجد الانسان، واكتسب الوعي بذاته وبيئته ، نشأت حاجته الى اتخاذ القرارات إزاء المواقف المتعددة والقضايا المختلفة التي كانت تعترضه في حياته اليومية الشخصية والاجتماعية (شمس الدين ،٢٠٠٥). ويعد موضوع صناعة

القرار من اهم العناصر واكثرها اثراً في حياة الافراد وحياة المنظمات الادارية وحتى في حياة الدول ، يضاف الى ذلك ما يحظى به هذا الموضوع من اهمية ، خاصة من الناحيتين العلمية والعملية (العجمي ،٢٠٠٨).

وتبرز اهمية عملية صناعة القرار على مستوى المنظمات الإدارية ، اذ تعد القرارات الادارية جوهر عمل مبدأ المشاركة الادارية ، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة ، بل وفي علاقتها مع بيئتها الخارجية ، كما ان توقف صناعة القرارات – مهما كان نوعها– يؤدي الى تعطيل العمل ، وتوقف النشاطات والتصرفات كما يؤدي الى اضمحلال المنظمة وزوالها (العجمي ،٢٠٠٨).

وتعتبر القرارات المحرك المركزي للانشطة التنظيمية تميز المنظمات الناجحة في مهامها بالمقارنة مع غيرها بأنها تتخذ قرارات افضل وبصفة اسرع وانجاز متكامل، وبلا ادنى شك ان عملية اتخاذ القرارا اهم نشاط يلتزم به المدراء في كافة المنظمات وعلى مختلف المستويات (شحادة ،٢٠٠٥).

ومما زاد من اهمية القرارات ودورها في تحقيق اهداف الادارة، ما تشهده التنظيمات الادارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد اهدافها ، ووجود التعارض بين هذه الاهداف احيانا ، لان التنظيم الاداري يسعى الى تحقيق العديد من الاهداف المعقدة والمتشابكة ، مما زاد من المشاكل التي تواجه قيادات هذه التنظيمات ، وما استتبعه ذلك من اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل (كنعان ،٢٠٠٧).

وكذلك تظهر اهمية موضوع اتخاذ القرارات من ارتباطها القوي بحياتنا اليومية كأفراد، وجماعات ، ومنظمات ادارية صغيرة وكبيرة ، ومحلية ودولية. هذا بالاضافة الى الاهمية الخاصة من الناحية العلمية والعملية.

اما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الفرد فإنها تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها وتؤثر على الآخرين (العزاوي ،٢٠٠٦).

واما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الجماعات الصغيرة فإنها حظيت بأهمية بالغة لانها تبرز عند تأثر سلوك الفرد ، عضو مجموعة صغيرة ، بسلوك الافراد اعضاء الجماعات الانسانية التي ينظم اليها (العزاوي ،٢٠٠٦).

واما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة ، فإن اهمية اتخاذ القرارات تزداد بازدياد درجة تعقدها نتيجة تضخم حجم المنظمات وانفتاحها على البيئات المختلفة ،وسرعة التغيرات التي اصبحت تتميز بها الحركة العامة. ويرجع السبب في اهمية اتخاذ القرارات التنظيمية الى انها تتأثر وتؤثر على الافراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه فتؤثر بالتالي في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ككل (ياغي،٢٠١٠).

اما بالنسبة لاهمية اتخاذ القرارات على المستوى العملي فان لها اثرا كبيرا في حياة المنظمات حيث يرتبط موضوع اتخاذ القرارات بأجزاء العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة واتصالات .. وغيرها من النشاطات الادارية الاخرى . كما انه يرتبط بالسلوك التنظيمي حيث يتناول اتخاذ القرارات الجوانب السلوكية لعملية اتخاذ القرارات والعلاقات الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القرار (ياغي،٢٠١٠).

ومن ناحية اخرى فان عملية اتخاذ القرارات تتطلب تحليل كمي يعتمد على الطرق الرياضية لتحقيق اكبر قدر ممكن من النتائج المرجوة حيث يستدعي ذلك استخدام النماذج الرياضية ونماذج اتخاذ القرارات التي تساعد المدير متخذ القرار على اتخاذ القرار الذي يحقق الاهداف المنشودة مع مواجهة المعوقات المحيطة بالقرار وبالتالي تحديد طريقة تحسين وتطوير عملية اتخاذ القرارات بصورة فعالة (ياغي،٢٠١٠).

٢-٢-٤ نماذج اتخاذ القرار :

عند اتخاذ القرارات الادارية هناك ثلاثة نماذج يختار المدير بينها، وقد يكون هذا الاختيار مقصود او غير مقصود (الدهان ، وآخرون ،٢٠٠٥).

١- النموذج الكلاسيكي : هو النموذج الذي يلزم المدير على اتخاذ قرارات منطقية تصب في المصلحة الاقتصادية للمنظمة (تعظيم الارباح).

٢- النموذج الاداري : هو نموذج وصفي حيث يصف كيف يتخذ المديرون قراراتهم في ظروف غامضة ، والتي لا يطمح المدير باتخاذ القرار المثالي وانما باتخاذ قرار مرض او مقبول ، حيث ان ظروف العمل وبيئته لا تجعل جميع بدائل القرار واضحة.

٣- النموذج السياسي : هو النموذج الذي يكون متبع عندما يكون هناك خلاف بين المديرين حول الاهداف التي ينبغي تحقيقها او الخطط المراد اتباعها ، وفي هذه الحالة يصاغ القرار عن طريق التحالف . وهذا هو النموذج المستخدم في الحالات والبيئات شديدة التعقيد والغموض.

ويشير (عبد الرحيم ،٢٠٠٧) الى ان نموذجين اساسيين لصنع القرار هما :-

النموذج الاول : النموذج الكلاسيكي : ومن اهم افتراضات هذا النموذج ما يلي :-

١- يرى هذا النموذج ان المدير يتصرف على اساس معلومات كاملة ، وفي ظروف تأكد.

٢- يواجه المدير مشكلة محددة بوضوح ، كما انه يعرف جميع بدائل الممكنة والنتائج المرتبة عليها.

٣- ونتيجة لذلك فإنه يستطيع اتخاذ القرار الامثل الذي يحقق أفضل النتائج بشكل مطلق.

٤- يقوم هذا النموذج على افتراض الرشد التام ، وفي ضوء توافر معرفة كاملة لمتخذ القرارات .

ويلاحظ ان هذا النموذج غير واقعي ، لان معظم افتراضاته يغلب عليها الطابع النظري.

ثانيا : النموذج السلوكي او الاداري : وينطلق علماء السلوك من ان النموذج الكلاسيكي يصنع الكثير من القيود والمحددات الذهنية ، كما يرون ان هناك حدودا للقدرات البشرية على تحليل المعلومات ، وبدلا من الرشد المطلق الذي ينادى به النموذج الكلاسيكي ، فإنهم ينادون بالرشد المحدود ومن اهم افتراضات هذا النموذج ما يلي :-

١- يتصرف المدير في ضوء معلومات غير كاملة او جزئية عن البدائل المتاحة والنتائج المترتبة على كل منها ، كما انه يخضع لمحددات او قيود ذهنية.

٢- غالبا ما تكون الظروف التي تظهر فيها المشاكل هي ظروف المخاطرة او عدم التأكد .

٣- ان المشاكل غالبا ما تكون غير محددة تحديدا دقيقا ، او تكون لها هياكل غير واضحة .

٤- يترتب على ما سبق ان القرار الذي يتخذ يكون هو القرار المرضى ، وغالبا ما يتمثل من اول بديل يعطي نتائج مرضية.

٢-٢-٥ انواع القرارات الادارية

اشار (العزاوي ،٢٠٠٦) حسب رأي (Simon) ان القرارات يمكن تقسيمها الى نوعين هما:

(اولا) القرارات المبرمجة البسيطة

هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها لمواجهة مواقف روتينية ومتكررة الحدوث، يتم البت في هذه الانواع من القرارات بشكل سريع نتيجة لتوافر المعلومات والخبرات والتجارب السابقة . وهذه القرارات لا تحتاج الى صفاء ذهن وابداع من جانب متخذ القرار لانها تتخذ بشكل فوري وذلك لانها تتم من خلال اتباع التعليمات والانظمة واللوائح.

(ثانيا) القرارات غير المبرمجة

ان هذا النوع من القرارات تتعلق بمشكلات ذات جانب كبير من العمق والتعقيد، وهي قرارات غير روتينية لم يسبق التعامل معها من قبل وتحتاج الى نوع من التفكير والابداع والابتكار في الحلول المواجهة ، وكذلك تحتاج الى وقت طويل لاتخاذها ، والى صفاء ذهن متخذيها ، والى بحوث او استشارات لتنفيذها.

القرارات غير المبرمجة يطلق عليها بعض مفكري الادارة بالقرارات الابتكارية وهي تعتبر من اصعب القرارات الادارية لانها (العديلي ،١٩٩٧) :

١- تهدف الى اعطاء جواب جديد لسؤال جديد.

٢- تعتبر عن استجابة الظروف الداخلية للبيئة الخارجية وتطويرها.

٣- تؤدي الى ايجاد حالة او وضع جديد في ضوء الاهداف والوسائل المتجددة.

٤- احداث تغيير جذري في السياسيات والاجراءات او الاساليب.

اما في العصر الحديث فهناك تصنيفات للقرارات وانواعها وفيما يلي عرض لأهم هذه التصنيفات.

اولا :انواع القرارات وفقا لدرجة اهميتها وعموم شمولها (التهامي ،٢٠٠٨) :

١. **القرارات الاستراتيجية** : وهي قرارات البعيدة المدى والتي تتعلق بتحقيق اهداف بعيدة وسياسات استراتيجية.

٢. **القرارات الادارية** : هي قرارات محددة الاجل تتعلق بالاجراءات والقواعد اليومية (التكتيكية).

وكذلك يرى (سعدون ،٢٠٠٦) بأن هناك قرارات تتعلق بالمستوى التنظيمي ، فقد تم تصنيف نوعين من القرارات هما :

١. **القرار التكتيكي** : هو القرار الذي يتخذ في المستويات التنظيمية الدنيا.

٢. **القرار الاستراتيجي** : وهو القرار الذي يتخذ في المستويات العليا في الهيكل التنظيمي.

ثانيا : انواع القرارات وفقا الى درجة التأكد ومدى توفر المعلومات (العزاوي ،٢٠٠٦):

١) **قرارات في حالة التأكد الكامل** : تفترض هذه النظرية ان لدى المدير متخذ القرار معلومات تامة وكاملة ومضمونة عن النتائج الخاصة بالقرار، وكذلك ان المدير متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة .

٢) **قرارات في حالة المخاطرة** : تفترض هذه النظرية ان المدير متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث نتائج لكنه لا يعلم اي من هذه النتائج سوف يحدث.

٣) **قرارات في حالة عدم التأكد** : تفترض هذه النظرية ان المدير متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة ولكنه لا يعلم باحتمالات حدوث كلا من هذه النتائج.

ثالثا : انواع القرارات وفقا لطبيعتها:

قسم (حسين ،٢٠٠٨) القرارات وفقا لطبيعتها الى **قرارات نظامية** : وهي القرارات التي تصدر عندما يتصرف المدير كمسؤول رسمي فإنه يتصرف في اطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع. وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الادارية الادنى في حدود احكام النظام المقرر. **وقرارات شخصية:** هي القرارات التي يتخذها المدير في اطار تقديره كفرد لذا فهي مرتبطة بشخصيتة وتقديره وقيمة الذاتية. وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه.

رابعا : انواع القرارات وفقا لمدى تكرارها

كما قسم (طلحة ،٢٠٠٨) القرارات وفقا لمدى تكرارها الى القرارات الروتينية المتكررة: وهي القرارات التي تمثل حالات مميزة او فريدة من نوعها مثال ذلك بمنح الاذون للموظفين او التصريح

بالاجازات وغير ذلك. و**القرارات غير المتكررة** : وهي القرارات غير الروتينية يتم اتخاذها في مواجهة حالات طارئة ، وهذا النوع من القرارات لا يمكن جدولتها وفقا لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة او متماسكة ، مما تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعاتها.

خامسا : انواع القرارات وفقا للمستوى الاداري:

كذلك قام التهامي (٢٠٠٨) بتقسيم القرارات على وفق مستواها الاداري الى قرارات تخص الادارة **العليا**:وهي القرارات الخاصة بتحقيق الاهداف الاستراتيجية المنظمة. و**قرارات تخص الادارة الوسطى** : وهي القرارات الخاصة بحل مشكلات التنفيذ والاشراف. و**قرارات تخص الادارة الدنيا:** وهي القرارارت الخاصة بسير الاعمال اليومية المباشرة.

سادسا : انواع القرارات وفقا للوظائف الرئيسية في المنظمة

كذلك قام التهامي (٢٠٠٨) بتقسيم القرارات على وفق الوظائف الرئيسة في المنظمة الى **قرارات خاصة بالموارد البشرية** : مثل القرارات الخاصة بالحصول على دورات بشرية وتدريب القوى البشرية العاملة. **وقرارات خاصة بعملية الانتاج** : مثل القرارات الخاصة باختيار موقع مصنع او تحديد التصميم الداخلي له او تحديد إجراءات التخزين. **وقرارات خاصة بالتمويل** : مثل القرارات الخاصة بعملية التمويل او التوزيع والارباح وغيرها. و**قرارات خاصة بالتسويق** : مثل القرارات الخاصة بتسعير المنتج وطرق التعبئة ونوعية الاسواق المستهدفة.

٢-٢-٦ مراحل وخطوات عملية صنع القرار

تتكون عملية صنع القرار من عدد من الخطوات او المراحل المتصلة والمتتالية وهي :-

اولا : الاحساس بوجود المشكلة وتحديدها : وتتمثل هذه الخطوة في جمع المعلومات وتحليلها . وغالبا ما تبدأ بظهور اعراض المشكلة التي تمثل الاشارة الى وجود قصور (عجز) في الاداء او وجود فرصة لتحسين هذا الاداء عما هو عليه والطريقة التي تتم بها لتحديد المشكلة لها تأثير جوهري على الطريقة التي ستتبع في حلها . وهناك ثلاثة اخطاء شائعة ، عادة ما تحدث في هذه الخطوة ، ينبغي تجنبها وهي (عبدالرحيم ،٢٠٠٧):-

١- تحديد المشكلة بشكل واسع جدا او ضيق جدا ، فالاول يؤدي الا غموض المشكلة وربما الى اضاعة وقت او مجهود دون مبرر ، يؤدي الثاني الى اهمال جزء من المشكلة تعاود بعدها بالظهور.

٢- التركيز على الاعراض بدلا من الاسباب.

٣- الاختيار الخاطئ للمشكلة التي يتم التعامل معها في وقت معين. ويتطلب تجنب هذا ان يضع المدير اولويات تجعله يتعامل مع المشاكل الاكثر اهمية اولا.

ثانيا : البحث عن حلول بديلة وتقييمها : وفي هذا المرحلة يتم جمع بيانات اكثر ، وتحليلها ، وكذلك تحديد المزايا والعيوب الرتبطة بكل بديل ، وتظهر في هذه المرحلة اهمية اشراك الآخرين (وخاصة من يتصلون مباشرة بالمشكلة موضع الدراسة) ، وذلك من اجل الحصول على اكبر قدر من المعلومات ، وتحقيق درجة اكبر من الالتزام من جانبهم (عبدالرحيم ،٢٠٠٧). ويشير Harrison المشار اليه في (المشاقبة ،٢٠٠٣)الى ان صانع القرار في هذه المرحلة يجد افضل البدائل بالرغم من وجود بعض الصعوبات في تحديد البدائل منها :-

١- وجود تشابه كبير بين بديلين على الاقل.

٢- عدم وجود دلائل على ان اي من البدائل سيخدم حل المشكلة بفاعلية كبيرة.

٣- ظهور نتائج غير مرغوبة ،تحتاج العملية الى اعادة ومراجعة للبدائل المتاحة.

٤- قد يجد صانع القرار نفسه محاطا بالبدائل الكثيرة جدا ، حيث يجب ان يقوم بتصنيفها في مجتمعات متجانسة ، ثم تقليل البدائل الى اقل حد ممكن.

٥- اذا وجد صانع القرار ان جميع البدائل لا تؤدي الى نتيجة ،يقوم بالبحث عن بدائل جديدة قد تحتاج الى وقت وجهد.

ويوجد مجموعة من المعايير التي يتم استخدامها في تقييم واختيار البدائل منها (عبدالرحيم،٢٠٠٧):-

١- المزايا او الفوائد التي تترتب على اختيار البديل . وتشمل كلا من الفوائد المباشرة وغير المباشرة ، وتلك التي تحقق في المدى القصير او المدى البعيد.

٢- التكاليف المرتبطة بالبديل . وتشمل هذه ايضا التكاليف المباشرة او غير المباشرة في المدى القصير او البعيد . كما انها تشمل الى جانب التكلفة المالية تكلفة الوقت والجهد.

٣- البعد الزمني المرتبط بالبديل . ويشمل هذا كلا من الوقت المطلوب لبدء تنفيذ البديل ، وكذلك وقت الحصول على النتائج المتوقعة منه.

٤- درجة تقبل البديل ممن سيتأثرون به . ويتعلق هذا برد الفعل المتوقع من الافراد الذين سيقومون بتطبيقه ،او سيتأثرون بنتائجه.

٥- مدى التعديلات التي يتطلب تطبيق البديل إدخالها على النظم المحلية.

ثالثا : اختيار افضل البدائل : في ضوء نتائج التقييم والمفاضلة بين البدائل ، يمكن تحديد البديل الذي يكون مجموع فوائده او مزاياه اكبر من مجموع تكاليفه او عيوبه ، بدرجة تفوق الفرق بينهما بالنسبة لاي بديل آخر . وهناك من يعتقدون بأن عملية صنع القرار تتم في هذه المرحلة . ويستندون في انتقادهم هذا الى ان اختيار احد البدائل تترتب عليه التزامات معينة ، اما قبل هذا الاختيار فلا توجد التزمات . يمثل هذا الاعتقاد نظره ضيقة او محدودة . والنظرة الاوسع والاكثر واقعية تجعلنا نعتبر ان عملية صنع القرار قد بدأت من المرحلة الاولى (عبد الرحيم ،٢٠٠٧).

رابعا : تطبيق البديل الذي تم اختياره : عند اختيار انسب او افضل بديل يصبح هذا البديل بمثابة الحل الذي سيتم اتباعه في حل المشكلة . وبصفة خاصة من جانب من يعتبر تأييدهم مهما ومساندتهم ضرورية.

خامسا : تقييم النتائج : لا تتم عملية صنع القرار الا بعد القيام بقياس وتقييم النتائج . فإذا لم تتحقق النتائج المطلوبة ، فإن عملية صنع القرار تبدأ من جديد لاتخاذ الاجراء التصحيحي . ويعتبر هذا التقييم شكلا من اشكال الرقابة الادارية . وفي اي عملية تقييم يجب فحص كل من النتائج الايجابية والسلبية المترتبة على التصرف المختار . وبهذا تصبح عملية صنع القرار نشاطا ديناميكا مستمرا في اطار العملية الادارية . ويمكن ادراك اهمية مرحلة تقييم النتائج اذا نظرنا اليها كمصدر لاكتساب الخبرة او التعلم، ومن ثم تحسين الاداء في المستقبل.

٢-٣ المبحث الثالث :الدراسات السابقة

استعرضت الدراسة الحالية في هذا الفصل الدراسات السابقة التي كان لها تشابه مع موضوع الدراسة الحالية الى حد ما وتم تصنيفها الى دراسات سابقة عربية واجنبية وشملت الدراسات السابقة العربية والاجنبية موضوعات المتغيرات التي تناولتها الدراسة، واعتمد التحليل في الدراسات السابقة على تناولها من خلال توضيح اهدافها ومنهجها وادوات الدراسة والمجتمع والعينة في كل دراسة. كما اعتمد الباحث على الدراسات السابقة عند تفسيره للنتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية.

٢-٣-١ الدراسات السابقة العربية :

دراسة **(شبير،٢٠١٥)** بعنوان "**واقع تطبيق اسلوب الادارة بالاهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة واثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات**"، حيث هدفت الدراسة الى تعرف واقع تطبيق اسلوب الادارة بالاهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة واثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمعها من العاملين في ثلاث جامعات هي: الجامعة الاسلامية ، وجامعة فلسطين، وجامعة الاقصى. وبلغ تعدادهم ٢٤٣٩ واعتمدت الدراسة اداة الاستبانة لتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من ٤٠٠ مبحوث واستخدمت الدراسة برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحليل ومعالجة البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة الى ان اسلوب الادارة بالاهداف لدى الجامعات المبحوثة مستخدم بنسبة عالية وان هناك علاقة بين مكونات الادارة بالاهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، كما بينت الدراسة ان هناك فروقا بين متوسطات اجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الادارة بالاهداف واثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى للجامعة وكان ميل الفروق لصالح جامعة الازهر والجامعة الاسلامية. واوصت الدراسة بضرورة

تكوين فريق عمل استشاري لتصميم برنامج اولي لتطبيق الادارة بالاهداف ونشر هذا البرنامج بالتدريج على المستويات التنظيمية بشكل اكثر قبولا.

دراسة (**عيسى، ٢٠١٤**) بعنوان " **درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للادارة بالاهداف، وعلاقتها بدرجة اداء مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المديرين**". هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للادارة بالاهداف، وعلاقتها بدرجة اداء مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المديرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة اعدت لهذا الغرض وطبقت على مجتمع الدراسة المكون من جميع مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة ، وتكونت عينة الدراسة من ٢٤٥ مديرا وتوصلت الدراسة الى ان درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للادارة بالاهداف كانت مرتفعة. وعدم وجود فروق بين مديري المدارس في مجال تحديد الاهداف والتخطيط تعزى لمتغير سنوات الخدمة وعدم وجود فروق بين المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي ، والخبرة).

دراسة (**الرشيدي، ٢٠١٤**) بعنوان:"**أثر إستخدام طريقة الادارة بالأهداف في اتخاذ القرار دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت** " هدفت هذه الدراسة إلى اختبار اثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف في اتخاذ القرار في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت. وقد تكوّنت عينة الدراسة من (٣٨٠) موظفا تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة. وتوصلت النتائج إلى: أن مستوى استخدام طريقة الادارة بالاهداف من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً. وكانت مراحل اتخاذ القرارات من وجهة نظر العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت متوسطا. وأشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام طريقة الادارة بالاهداف

بابعادها (الثقة بين الرئيس والمرؤوس، والمشاركة بين الرئيس والمرؤوس في تحديد الاهداف، والالتزام من العاملين في تحقيق الاهداف، والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين)، في اتخاذ القرار . وان بعد التزام العاملين في تحقيق الاهداف كان الاكثر تاثيرا في اداء العاملين. وفي ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها، اوصت الدراسة بالتركيز على تفعيل استخدام طريقة الادارة بالاهداف بابعادها مجتمعة(الثقة، والالتزام، والمشاركة ، والتغذية الراجعة) في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت، وتشجيع العاملين على ابداء ارائهم وتعزيز مبدأ الاحساس بالمسؤولية في مناخ المؤسسة الوطنية للبترول في الكويت

دارسة (**أبو عاشور وشطناوي،٢٠١٤**) بعنوان: **فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية.** هدفت الدراسة الى تعرف درجة القرارات المتخذة في مجالس الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية ولتحقيق ذلك تم تطوير استبانة موزعة على أربعة مجالات هي المشاركة في اتخاذ القرارات ومبدأ الاحساس بالمسؤولية والتمكين ومبدأ المشاركة وتم تطبيقها على عينة من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية و البالغ عددهم (٣٧٨) عضوا من مجتمع الدراسة البالغ (٣٠٧٢) عضوا وتوصلت الدراسة الى اهم النتائج التالية: ان درجة فاعلية القرارت المتخذة في مجالس الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة اليرموك عند مجال المشاركة في اتخاذ القرار ومجال مبدأ الاحساس بالمسؤولية ، وان هناك علاقة عند المقارنة بين الجامعات (الحكوميةو الخاصة) لصالح الجامعات الحكومية في فاعلية القرارات المتخذة في مجالس اقسامها .

دراسة (**محمد،٢٠١٣**) بعنوان: **واقع المشاركة في صناعة القرار لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية،** ومعرفة ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى مشاركة اعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٠) عضو هيئة التدريس من المجتمع الاصلي البالغ (١٤٧٦) عضوا ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم استخدام اداة الاستبانة كاداة لجمع البيانات اللازمة لمعرفة مستوى مشاركة اعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار وتوصلت هذه الدراسة الى ان مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متدني وبنسبة ٨٠% كما انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث (وهران، الجزائر،قسنطينة) تعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس.

دراسة (نوري ،٢٠١٣) بعنوان:"دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك"هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على دور وأهمية إدارة المعرفة في عملية صنع القرارات الاستيراتيجية والحيوية على مستوى منظمة الاعمال. كما هدفت الدراسة الى تحديد ضرورة رفع مستوى المعرفة لمنظمات الاعمال، ثم تحديد المزايا والمصاعب لتطبيق المعرفة والتي تتصل بمشكلات استراتيجية وذات ابعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم اعتماد (٦٥) استبانة من الاستبانة الموزعة والبالغة (٨٠) استبانة. وقد توصلت الدراسة الى ان متخذي القرارات في منظمات الاعمال المبحوثة لديهم تصور حول اهمية استخدام المعلومات وتوظيفها في عملية بناء واتخاذ القرار الاستراتيجي ، كما توصلت الدراسة الى ان الاستخدام الفعلي او الاستثمار في المعرفة التنظيمية والادارية في القطاع الاقنصادي ما زال محدودا بسب العديد من المعوقات المتعلقة بالمديرين والقيادات البشرية والتقنية

والمادية المتاحة في المنظمات المبحوثة . واوصت الدراسة بان على المديرين ان يراعوا الدور الهام للمعرفة الصريحة والضمنية وخصوصا الخبرات والتجارب لما لها من اهمية ودور في تعزيز فاعلية القرار التنظيمي على مستوى وحدات الاعمال والمنظمة ككل. واتباع اساليب علمية وعملية في اتخاذ القرارات بدأ من تحديد المشكلة وجمع المعلومات ثم تقييمها وصولا الى اختيار افضل البدائل للوصول الى القرار الامثل والاستراتيجي.

اجرى (القضاه ،٢٠١١) دراسة بعنوان "مدى توافر مهارات الاتصال الاداري واثرها على فاعلية اتخاذ القرارات التنظيمية لدى العاملين في ديون المحاسبة في المملكة الاردنية الهاشمية" وهدفت الى التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال الاداري واثرها على فاعلية اتخاذ القرارات التنظيمية لدى العاملين في ديون المحاسبة في المملكة الاردنية الهاشمية ، ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات ، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة وتكونت من (٢٥٤)مبحوثا ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ابرزها : ان تصورات العاملين في ديوان المحاسبة لابعاد فاعلية اتخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة. وان هناك اثر لابعاد مهارات الاتصال الاداري في فاعلية اتخاذ القرار ، وان بعد مهارات الاتصال الاداري تفسر ما مقدره (٦٤,٦%) من التباين في فاعلية اتخاذ القرار. ووجود فروق دالة احصائية في تصورات المبحوثين لفاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغيرات (العمر ، المؤهل العلمي ،الخبرة ،النوع الاجتماعي).

اجرت (العيدي،٢٠١٠)دراسة بعنوان "اثر ممارسة الادارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الاردنية" حيث هدفت الدراسة الى التعرف على اثر ممارسة الادارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الاردنية ، وتكون مجتمع الدراسة من (٧٠٣) مدير ومساعد مدير اما عينة الدراسة فتكونت من (٣٦١) مفردة ، وقد اوضحت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة الادارة

بالتجوال في الجامعات الاردنية جاءت بدرجة مرتفعة ، وان مستوى فاعلية اتخاذ القرار جاءت بدرجة مرتفعة ووجود اثر لممارسة الادارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعة الاردنية.

اما الدراسة التي قام بها (سفيان ،٢٠١٠) فجاءت بعنوان "**عملية اتخاذ القرارات الادارية في منظمات العمل : دراسة ميدانية حول علاقة المركز الوظيفي ، المستوى التعليمي وطبيعة القطاع بالمشاركة في اتخاذ القرارات** "هدفت الدراسة الى توضيح دور مفهوم اتخاذ القرارات وابرازه في المنظمات الاقتصادية وكيفية جعلها قرارات صائبة وسليمة لتحقيق الهدف العام للمنظمة . توصبت الدراسة الى عدة نتائج من اهمها : ان عملية اتخاذ القرارات في المنظمة تعتبر من ابرز واصعب العمليات الادارية . وان المشاركة في عملية اتخاذ القرارات لها علاقة وطيدة بالمستوى الوظيفي وذلك انه كما زادت الدرجة الوظيفية للفرد العامل كلما زادت درجة مشاركته في اتخاذ القرارات . وكذلك توجد علاقة طردية بين المستوى التعليمي ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات.

وفي دراسة قام بها (الزريقات،٢٠١٠) بعنوان "**اثر ادراة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات المساهمة العامة الاردنية** " هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر ادارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار ، ولتقيق هذف الدراسة تم تصميم وتطوير استابنة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على افراد عينة الدراسة ، والبالغ عددهم (٤٤٣) مبحوثا ، وتوصلت الدراسة الى نتائج من اهمها : ان تصورات المبحوثين لمتغير ادارة المعرفة كان مرتفعا، وان هنالك اثرا لابعاد ادارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار ، وان ادارة المعرفة فسرت (٥٩,٤%) من التباين في بعد (فاعلية اتخاذ القرار).

واجرى (السبيعي ،٢٠١٠) دراسة بعنوان " **اثر استخدام الاساليب الكمية في فاعلية اتخاذ القرار في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية**" وهدفت الى التعرف على اثر استخدام الاساليب الكمية في فاعلية اتخاذ القرار في منطقة تبوك ، تكونت عينة الدراسة من (٣٧١)مبحوثا ، وقد

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من ابرزها : ان تصورات المديرين في منطقة تبوك لاستخدام الساليب الكمية جاءت بدرجة متوسطة ،وان تصورات العاملين لفاعلية اتخاذ القرار جاءت بدرجة مرتفعة . ووجود اثر لابعاد الاساليب الكمية في فاعلية اتخاذ القرار ، وان ابعاد استخدام الاسليب الكمية تفسر ما مقدار (٦٨,٧%) من التباين في فاعلية اتخاذ القرار. ووجود فروق في تصورات المبحوثين لاستخدام الاساليب الكمية تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي ، العمل ، الخبرة ، المستوى الوظيفي)، وجود فروق في تصورات المبحوثين لفاعلية اتخاذ الرار تعزى للمتغيرات(المؤهل العلمي ، العمر ، الخبرة).

واجرى (العواودة وياغي ،٢٠٠٩) دراسة بعنوان "**العوامل المؤثرة في نمط اتخاذ القرار الاداري لدى المديرين في القطاع العام في الاردن**". وهدفت هذه الدراسة الى تحديد العوامل المؤثرة في نمط اتخاذ القرار الاداري لدى المديرين في القطاع العام في الاردن ، وقام الباحث لتحقيق ذلك بتطوير استبانة وزعت على افراد مجتمع الدراسة البالغ (٤١٣) فردا ، وتوصلت الدراسة الى : انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرات التنظيمية (وضوح اللوائح والتعليمات ، المستوى الاداري ، توفر المعلومات ، طبيعة المشكلة ، النمط القيادي للمدير ، عنصر المخاطرة ، بيئة القرار) وانماط اتخاذ القرارات لدى المديرين في الوزارات في الاردن . واوصت الدراسة بتحديث التشريعات واللوائح حتى تتناسب مع طبيعة المستجدات المتعلقة في اتخاذ القرارات المبرمجة وكذلك . عقد ورشات عمل للمديرين حول السبل والاليات المستخدمة في اتخاذ القرارات.

دراسة (الرحيلي،2009)،بعنوان:"**الادارة بالأهداف بجامعة ام القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجه نظر القائمات بالعمل الاداري بالجامعة** " هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف بجامعة ام القرى وفاغلية استخدامه على العمل وتحديد ابرز

المعوقات التي تحد من تطبيقة وكيف يمكن التغلب عليها ، من وجه نظر القائمات بالعمل الاداري والبالغ عددهن (٣٢٥) ادارية من جميع فروع جامعة ام القرى بمدينة مكة المكرمة سواء القائمات بالعمل الاداري او اعضاء هيئة التدريس المكلفات بعمل اداري خلال العام الدراسي ١٤٢٩-١٤٣٠ هـ .

واجرى كل من (الحراحشة ،البشابشة ،٢٠٠٦) دراسة بعنوان " **اتجاهات العاملين في امانة عمان الكبرى نحو اثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية** . هدفت الدراسة الى التحليل اتجاهات العاملين في امانة عمان الكبرى نحو اثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات ، وتكونت عينة دراسة من (٤٦٠) موظفا ، وخلصت النتائج الآتية : وجود اثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقبل " خصائص فرق العمل " بين خصائص فرق العمل وبين كل بعد من ابعاد فاعلية اتخاذ القرارات (تحديد المشكلة ، وضع بدائل ،تقيم البدائل، اختيار البدائل ، الرقابة والمتابعة).

وفي دراسة (الخفرة ،٢٠٠٥) المعنونة " **اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في الوزارات في المملكة العربية السعودية**" . وقد هدفت الدراسة الى التعرف على اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الادارية في الوزارات في المملكة العربية السعودية . وقد استخدم الباحث مؤشرات (استخدام الحاسبات والبرمجيات واستخدام نظم الاتصالات الحديثة ، ومهارات مستخدمي تكنولوجيا المعلومات) في قياس استخدام تكنولوجيا المعلومات . وقد توصلت الدراسة الى ان استخدام تكنولوجيا المعلومات ادى الى الاسهاد في تحقيق الاهداف المراد انجازها : مثل : تسريع انجاز المعاملات او زيادة عددها . كما ادى الى

تحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة لديها ، والى تحقيق زيادة الاداء . كما توصلت الدراسة الى انه توجد علاقة ذات دلالة اخصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعلية القرارات .

٢-٣-٢ الدراسات السابقة الأجنبية:

دراسة (Al Shaqsi,2013) بعنوان **A STRATEGIC APPROACH TO THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT BY OBJECTIVES IN THE GOVERNMENT SECTOR IN THE SULTANATE OF OMAN** الإدارة بالأهداف أصبحت نهج إداري متزايد الأهمية، حيث أنه يوفر هدفا واضحا، ويحدد مسؤوليات العمل ويقلل من الغموض من خلال ردود فعل الأداء المستمر. ويبين التطبيق العالمي لمبادئ الادارة بالاهداف أنه من الممكن تطبيقها في مجموعة واسعة من المنظمات. لذلك، هدفت الدراسة الى اقتراح نهج استراتيجي لتطبيق الإدارة بالأهداف والتعرف على التحديات التي تؤثر على تطبيق الادارة بالاهداف في القطاع الحكومي في سلطنة عمان. وتمثل مجتمع الدراسة كدراسة حالة واحدة استكشافية داخل وزارة حكومية واحدة، والأمانة العامة لمجلس الوزراء. حللت هذه الدراسة البيانات التي تم جمعها من خلال استبيان من ١١٠ مفردة، وطبقت على الإدارة الوسطى والدنيا والموظفين كما استخدمت المقابلات شبه المهيكلة أجريت في الأمانة العامة لمجلس الوزراء في سلطنة عمان. وتوصلت الدراسة الى ان وهناك نظرة ايجابية حول امكان تطبيق نموذج الادارة بالاهداف في الأمانة العامة لمجلس الوزراء في سلطنة عمان كما دلت النتائج على ان لدى المشاركين اعتقاد بأن صياغة اهداف ضمن اهتمامهم وحياتهم المهنية المحتملة يعتبر امر ضروري . وان قبول مساهمة المشاركين مهمة في وضع خطط عملية لتنفيذ اهداف الأقسام "والإدارات" التي يمكن أن تسهل تحقيق الأهداف بشكل منظم وفي الوقت المناسب.

دراسة (IndbergL,٢٠١١)، بعنوان Effects of management by objectives: Studies of upper secondary school and the influence role of stress and self_efficacy on school leaders. هدفت الدراسة الى تعرف اثر الادارة بالاهداف في ادارة المدارس في المرحلة الثانوية العليا في السويد، وتركز هدف الدراسة في زيادة الفهم في كيفية تطبيق اسلوب الادارة بالاهداف، من خلال اربع مجالات تمثلت في واقع الادارة بالاهداف في المؤسسات التعليمية ودور مديروا المدارس في توليد افكار حول العوامل المؤثرة في ادائهم، والربط بين تطبيق الادارة بالاهداف وتقييم الاداء. وتم توزيع اداة الدراسة الاستبانة عن طريق البريد الالكتروني في وزارة التربية والتعليم، واعتمدت الدراسة المدخل التجريبي والمنهج التاريخي حيث تم توزيع الاستبانات في فترتين متباعدتين ٢٠٠٨ وعام ١٩٩٨ ، وقياس الفروق بين الاستجابتين للاستطلاع الذي تم. وتوصلت الدراسة الى اهمية العامل الاقتصادي بالنسبة للمعلمين في تطبيق نموذج الادارة بالاهداف ويجب على الادارة ان تراعي العوامل الاقتصادية والاجتماعية للمعلمين ليتسنى لها تطبيق اسلوب الادارة بالاهداف. وأن تطبيق الإدارة بالأهداف لها تأثير محايد على الطلاب بينما كان هناك تأثير ايجابي على المعلمين.

دراسة (اوفيجب،اولبي ، ٢٠١٤) بعنوان:"**الإدارة بالأهداف ضرورات لاستبيان التعليم العالي " Management by Objectives (MBO) Imperatives for Transforming Higher Education for a Globalised World** اجريت هذه الدراسة لتحديد مدى توافق الادارة بالأهداف مع مؤسسات التعليم العالي في جنوب شرق نيجيريا لتعزيز التحول الى العولمة في التعليم العالي ، واعتمدت استبانة بحثية وتم اختيار عينة من ٥١٠ من عمداء الكليات و المدارس ورؤساء الاقسام ، وقد تم جمع البيانات من خلال اسلوب العينة العشوائية ، وتم تنظيم

العناصر في الاستبانة على مقياس يكرت ، وتوصلت الى نتيجة انه يجب دمج مبادئ وممارسات الادارة بالأهداف مع جميع مؤسسات التعليم العالي في نيجيريا لكي يتم تحسين قدرة المؤسسات على تحقيق اهداف التعليم العالي في نيجيريا ، وكذلك تمكينها من المنافسة بشكل ايجابي مع مؤسسات التعليم العالي في جميع انحاء العالم .

دراسة قام بها (Lizgrraga et al.,2007) بعنوان " Factors Affecting the Decision – Making" ، حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار من حيث العمر الوظيفي ودرجة وضوح القرار والجنس ، وشملت عينة الدراسة (٥٨٩)مبحوثا منهم (٢٩٤) ذكور و(٢٩٥) اناث والذين يعملون في مكان منظمات صناعية في اسبانيا (برشلونة). وتوصت الدراسة الى انه كلما تقدم العمر الوظيفي اصبح قادرا على اتخاذ القرار الفعال .وان وضوح القرارات عاممل مهم جدا في فاعلية اتخاذ القرارا في حين لم تشر النتائج اثر الجنس على فاعلية اتخاذ القرار.

اجرى (Rusjan ,2005) دراسة بعنوان " Model For Manufacturing Strategies Decision Making" " هدفت هذه الدراسة ، الى ايجاد التحليلي الاسترتيجي المناسب لكي يتم التأكد من استراتيجية القرارات المناسبة ، وذلك من خلال علاقتين ، الاول : بين مضمون استراتيجية العمل والاداء ؛ الثانية : بين مضومن استراتيجية العمل ومجالات اتخاذ القرارات في استراتيجية التصنيع ، وتكونت الدراسة من (٦٣٤) موظف في شركة سولفينيا ، وقد خلصت للنتائج الاتية: هناك علاقة خطية ايجابية بين الاداء الاقتصادي في العمل ومضمون استراتيجية العمل . وتبين ان مهمة عمل التصنيع مهمة لتحقيق اداء جيد للعمل. ولم تظهر علاقة ذات اهمية في اولويات التصنيع الثلاث وهي الجودة ، والمرونة ، وسرعة التوصيل ، وكذلك بالنسبة لمجال القرار الاستراتيجي في قوة العمل.

واجرى (Ashill and Jobber , 2004) دراسة بعنوان (**A Group Decision Support System for Strategic Alternatives Selection**) نظم دعم الجماعي لاختيار البدائل الاستراتيجية" .

حيث انصبت هذه الدراسة حول تحديد الخصائص التي يتطلبها مدراء التسويق التنفيذين في المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات فعالة ناتجة عن نظام معلومات التسويق في المنظمة وقد جرت هذه الدراسة في بريطانيا وهي دراسة استكشافية .وتم جمع البيانات عن طريق المقابلات فقد تم مقابلة (٢٠)مدير تسويق تنفيذي في نمظمات من قطاعات مختلفة وبناء على ذلك تم تحديد الخصائص الواجب توافرها في المعلومات والمتمثلة في الدقة والداتةوامكانية الحصول عليها بسرعة وفي الوقت المنماسب لاتخاذ القرار . وارتباطهما بالمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها.

واجرى (Lade and Marshall ,2004) دراسة بعنوان " **Participation In Decision Making : A Matter Of context?**" "المشاركة في صنع القرار : مسألة من سياقها " وهدفت الدراسة الى معرفة مدى المشاركة في اتخاذ القرار ، من خلال مشاركة الموظفين في مختلف القطاعات العامة والخاصة ، والحكومة المحلية في استراليا الغربية ، وتكونت عينة من مجموعتين : المجموعة الاولى عدد افراد العينة (٢٤٨) فردا من المؤسسات الخاصة ، والمجموعة الثانية عدد افراد العينة (٢٤٧)فردا من المؤسسات الحكومية. وخلصت الدراسة النتائج الفعالة : ان المشاركة في صنع القرار ،لها أثر واضح على خصائص العمل ، وعلى تصورات الموظف وفاعليته ، والمكاسب التي سيجنيها ، ولها تأثير على الرضا بالعمل ، ولكنه لم يظهر تأثير واضح على الالتزام بالعمل.

واجرى (Gallimore and Ent ,2000) دراسة بعنوان " **Decision Making In Small Property Companies**" "اتخاذ القرار في الشركات الخاصة الصغيرة " هدفت هذه الدراسة ، الى معرفة السلوك في اتخاذ القرارات في الاستثمارات الحاصة بالمملكة المتحدة ، وقد توصلت الدراسة الى الى ان النتائج التالية : يوجد توجد للذين تم مقابلتهم الى مناقشة النزاعات والميول للملكية الخاصة ، واحتياجاتهم سواء على المستوى الكبير او الصغير ، وحبذت المؤسسات الاكبر في العينة ، الى مناقشة المسائل الاقتصادية على الامستوى الاوسع ، وفضل المستثمرون ، في اتخاذ قرار لعقود الايجار طويل الامد عن الملكية الخاصة ، واشار جميع من تم مقابلتهم اهمية التوقيت في القرار وحلقة التصويت ، وضرورة توفر الخبراء في الشركة لكي تتمكن الشركة من اعادة هيكلتها ، وفضلت الشركات الوطنية الاصغر حجما قرار التأكيد على الشروط الاقتصادي الوطني .

٢-٣-٣ ما يميز الدراسة الحالية:

تميزت الدراسة الحالية في معرفة مدى ممارسة الإدارة بالأهداف وأثرها في إتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام الكويتية ، حيث تم التطرق والبحث في علاقة ممارسة الادارة بالأهداف وتأثيرها على مراحل اتخاذ القرارات الادارية في القطاع العام وهذا لم تتم دراسته بشكل متعمق في الدراسات السابقة .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

٣-١ مقدمة:

يوضح هذا الفصل أهم الطرق والوسائل المستخدمة للوصول إلى هدف الدراسة، كما تضمن وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها واسلوب اختيارها، وكيفية الحصول على بيانات الدراسة، والمصادر التي تم اللجوء اليها لتطوير اداة الدراسة بحسب متغيراتها، واداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها، واساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

٣-٢ اسلوب الدراسة :

تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية ميدانية تقوم على المنهج الوصفي التحليلي الميداني ، تتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة في: مدى ممارسة الادارة بالاهداف واثرها في اتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.

أما المنهج الميداني فاستخدم لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، ويدعمه المنهج التحليلي في تحليل واختبار فرضياتها، حيث يعتبر هذا الاسلوب مناسبا لاعطاء صورة دقيقة، وبناء على ذلك تم الاعتماد في تغطية الاطار النظري على الدوريات والدراسات العلمية المتخصصة ثم مراجعة الادبيات العربية المتعلقة بموضوع الادارة بالاهداف ، وكذلك تم الرجوع الى الدراسات الاجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تم الاستفادة منها في اعداد الاطار النظري وتغطية الجانب الميداني من خلال تطوير استبانة الدراسة التي خدمت أهداف الدراسة واختبار فرضياتها .

٣-٣ : مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين شاغلي الوظائف الاشرافية في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت والبالغ عددهم (٨٥) موظفا اشرافيا بحسب سجلات قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت لعام ٢٠١٥ ، والتي اشتملت على المدراء والمراقبين ورؤساء الأقسام ، رغبتا من الباحث للوصول إلى تصور أفضل وأدق في التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها في إتخاذ القرار.

وقطاع الصحافة والنشر والمطبوعات هو احد قطاعات وزارة الإعلام الكويتية والتي انشأت في ٧ يناير ١٩٧٩ ، حيث تضم وزارة الاعلام الكويتية قطاعات مختلفة ومتنوعة مثل قطاع السياحة وقطاع التلفزيون وقطاع الإذاعة وقطاع الاعلام الخارجي وغيرهم من القطاعات الحيوية ، كما تعنى الوزارة بالاسهام في نشر الثقافة وتنويع مصادر المعرفة ورعاية الفنون والآداب في مختلف نواحيها اضافة الى الاشراف على السياحة والعمل على تشجيعها وتنويع انشطتها والتعاون مع الدول والمنظمات العربية والاجنبية في مجالات الاعلام والصحافة .

ويختص قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بتنظيم العمل المرئي والمسموع والمقروء والنشر الإلكتروني، وتوفير المطبوعات والاصدارات الإعلامية والإعلانية للجهات الحكومية بدولة الكويت ، وتقديم خدمات اصدار التراخيص لمزاولة الأنشطة الفنية والثقافية والصحفية ، وطبع ونشر الجريدة الرسمية (الكويت اليوم) وادارة مطبعة الحكومة والرقابة على جميع وسائل النشر في دولة الكويت وفقا لاحكام القانون الكويتي .

أما عينة الدراسة فقد تم أخذ مسح شامل لمجتمع الدراسة. وتم توزيع (٨٥) إستبانة، واسترجع منها(٨٣) إستبانة بنسبة(٩٧,٦٤%) من الاستبانات الموزعة، ولم تستبعد اي استبانات غير صالحة للتحليل بسبب اخطاء في التعبئة او لعدم اكتمالها لشروط الاستجابة وبذلك أصبح

عدد الاستبانات الصالحة للتحليل(٨٣) إستبانة وبنفس نسبة الاسترجاع من الاستبانات الموزعة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث والدراسات العلمية(Sekaran,2010).

و تم اختيار مجموعة من المتغيرات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت . مثل (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) لبيان الخصائص المتعلقة بالمستجيبين للدراسة، وفيما يلي عرض لهذه الخصائص.

جدول (٣-١) توزع أفراد مجتمع الدِّراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	72	%86.75
	أنثى	11	% 13.25
	المجموع	**83**	**% 100**
الفئة العمرية	٢٠-٢٩ سنة	8	%9.65
	٣٠-٣٩ سنة	13	%15.66
	٤٠-٤٩ سنة	28	%33.73
	٥٠ سنة فأكثر	34	%40.96
	المجموع	**83**	**%١٠٠**
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	10	%12.05
	بكالوريوس	68	%81.93
	دراسات عليا	5	%6.02
	المجموع	٨٣	**%١٠٠**
عدد سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	6	%7.23
	من ٥-١٠ سنوات	17	%20.48
	أكثر من ١٠ سنوات	60	%72.29
	المجموع	٨٣	**%١٠٠**
المركز الوظيفي	مدير	8	%9.64
	مراقب	23	%27.71
	رئيس قسم	52	%62.65
	المجموع	٨٣	**%١٠٠**

يشير الجدول رقم (٣-١) الى ان اغلب أفراد مجتمع الدراسة كانوا من الذكور، حيث شكلت نسبتهم (86.75%)، في حين بلغت نسبة الاناث(13.25%) من مجموع أفراد المستجيبين للدراسة. ويعزو الباحث ان اغلبية افراد مجتمع الدراسة من صنف الذكور الى ان قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات تعتبر اغلبية الوظائف الاشرافية فيه ذات طابع فني مهني عملي مما أدى الى عدم رغبة الكثير من الإناث للتقدم لشغل مثل هذه الوظائف الاشرافية والتي تتطلب في كثير من الأحيان الى جهد بدني وتواجد على فترتين صباحية ومسائية في مكان العمل وطوال أيام الأسبوع ومتابعة مباشرة للعمل من قبل المسؤولين في القطاع ، وأيضا بسبب ان المجتمع الكويتي مجتمع محافظ و هذه الاعمال والمهن لاتتوافق مع اعمال السيدات التي تحكمها العادات والتقاليد في المجتمع الكويتي.

اما بخصوص توزيع الفئة العمرية في مجتمع الدراسة فقد كانت الفئة العمرية (٢٠-٢٩ سنة) لها نسبة بلغت ٩,٦٥%، والفئة العمرية (٣٠-٣٩ سنة) بنسبة بلغت ١٥,٦٦%، ثم الفئة العمرية (٤٠-٤٩ سنة) بلغت نسبتها ٣٣,٧٣% واخيرا جاءت الفئة العمرية (٥٠ سنة فاكثر) بنسبة بلغت ٤٠,٩٦%. وهذا يشير الى ان جل شاغلي الوظائف الإشرافية في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت هم من الفئة الشبابية.

اما خصائص متغير المؤهل العلمي للمبحوثين في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت فقد وجد أن (١٢,٠٥%) هم من حملة شهادة الدبلوم فاقل، كما وجد أن (81.93%) هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى البكالوريوس، وأن (6.02%) هم من حملة الدراسات العليا. وهذا يشير الى ان هناك اهتمام من قبل موظفي قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت باكمال دراساتهم العليا، كما ان المستوى التعليمي

مرتفع نوعا ما بخصوص مستوى البكالوريوس وهذا قد يكون تطبيقاً لسياسة عامة تتبعها حكومة دولة الكويت في رفع المستوى العلمي والمهني لشاغلي الوظائف الإشرافية لتأدية مهامهم الوظيفية بأكمل وجه.

وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخدمة للمبحوثين فقد بلغت الفئة المشكلة من (٥ سنوات فأقل) ما نسبتها (7.23%)، وما نسبته (٢٠,٤٨%) لفئة سنوات الخدمة (٥-10سنة)، واخيرا وجد أن ما نسبته(٧٢,٢٩%) حصلت عليه عدد سنوات الخدمة (١٠سنوات فأكثر). وهذا يشير الى ان هناك استدامة وانخفاض في معدل دوران العمل في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت. واخيرا بالنسبة للمركز الوظيفي فإن (٩,٦٤%) من العاملين كان مركزهم الوظيفي من فئة مدير، كما وجد أن (٢٧,٧١%) منهم كان منصبهم مراقب ، وان باقي النسبة المؤية كانت لصالح المركز الوظيفي لوظيفة رئيس قسم حيث بلغت نسبتها (62.65%) من العاملين في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت ، وجدير بالذكر بان ترتيب الوظائف الاشرافية بقطاع الصحافة والنشر والمطبوعات من الأعلى الى الأسفل كالتالي : مدير ، مراقب ، رئيس قسم ، وهذا ما هم متبع في القطاع الحكومي بدولة الكويت .

٣-٤: مصادر الدراسة : استندت الدراسة الى مصدرين أساسيين لجمع البيانات تمثلا في:

المصادر الثانوية: وشملت مراجع ومصادر وكتب ذات علاقة بالدراسة ومتغيراتها، كما تم اللجوء الى عدد من المجلات العلمية الحديثة المحكمة، والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة او بعضها والمعرفة المخزنة في مواقع الانترنت وما تشتمل عليه من دوريات علمية ومعرفية.

المصادر الاولية: تم جمع بيانات الدراسة بالاعتماد على الاستبانة التي تم تطويرها كاداة رئيسة للدراسة، وشملت عدداً من الفقرات عكست أهداف الدراسة وتساؤلاتها، حيث استجاب العاملين على

فقراتها المتعلقة بمتغيراتها، كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي. وقام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي(SPSS) ، وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: وتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة واعتمدت فيه (٥) ابعاد هي (النوع الاجتماعي، والمستوى العلمي، والفئة العمرية ، وسنوات الخبرة، والمركز الوظيفي).

الجزء الثاني: تضمن مقياس ممارسة الادارة بالاهداف من خمسة ابعاد هي (مبدأ المشاركة ، ومبدأ الالتزام ، مبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية ، ومبدأ رفع الروح المعنوية) واعتمد على دراسات(Ifedilichukwu,2012; ، الرشودي، ٢٠٠٢؛ شبير، ٢٠١٥ ؛ النوح، ٢٠١١) في تطوير فقرات الاستبانة لهذا المتغير.

الجزء الثالث: وتضمن قياس مراحل اتخاذ القرار من خلال (تحديد الاهداف، وجمع المعلومات، وتحديد الحلول البديلة، وتقييم واختيار البدائل). واعتمد على دراسة(مصبح،٢٠١١؛ مهنا،٢٠٠٦) في تطوير فقرات الاستبانة المتعلقة بهذا المتغير.

وترواح مدى الاستجابة من(١ الى ٥) وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو الأتي(تنطبق دائما(٥)، تنطبق غالبا(٤)، تنطبق احيانا(٣)، تنطبق نادرا(٢)، تنطبق ابدا(١).

جدول رقم(٣–٢) متغيرات الدراسة وأرقام عباراتها التي تقيس ابعاد المتغيرات

المتغير	الإبعاد	تسلسل العبارات
ممارسة الادارة بالاهداف	مبدأ المشاركة	١ – ٥
	مبدأ الالتزام	٦ – ١١
	مبدأ الاحساس بالمسؤولية	١٢ – ١٧
	مبدأ الرقابة الذاتية	١٨ – ٢٢
	مبدأ رفع الروح المعنوية	23–28
مراحل اتخاذ القرارات	تحديد الاهداف	29–32
	جمع المعلومات	33–37
	تحديد الحلول البديلة	38–41
	تقييم واختيار البدائل	42–45

وتم إعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج : من ١- اقل من ٢,٣٣ منخفضة ، و من ٢,٣٣- اقل من٣,٦٧ متوسطة، و من ٣,٦٧ فاكثر مرتفعة

وذلك من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (٥) – الحد الأدنى للمقياس (١)

عدد الفئات المطلوبة (٣)

$$\frac{٥ - ١}{3} = 1.33$$

من ثم إضافة الناتج (1.33) إلى نهاية كل فئة للوصول الى الحد الاعلى للفئة

٣-٥- : صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة الظاهري، تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين؛ لتبيان مدى صلاحيتها كأداة دراسة والحكم على مدى ملائمة فقراتها لأغراض الدراسة، ومدى صحتها اللغوية للعبارات، وانتماء العبارة للمجال الذي أدرجت تحته، وتم الأخذ بآراء المحكمين في تعديل أداة الدراسة (Sekaran,2010).

٣-٦- : ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الأداة، تم التأكد من ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا والجدول (٣-٣) يوضح ذلك:

جدول (٣-٣) معامل كرونباخ الفا للاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة

المتغير	الإبعاد	كرونباخ الفا
ممارسة الادارة بالاهداف	مبدأ المشاركة	0.86
	مبدأ الالتزام	0.89
	مبدأ الاحساس بالمسؤولية	0.84
	مبدأ الرقابة الذاتية	0.79
	مبدأ رفع الروح المعنوية	0.82
مراحل اتخاذ القرارات	تحديد الاهداف	0.85
	جمع المعلومات	0.78
	تحديد الحلول البديلة	0.91
	تقييم واختيار البدائل	0.81

يُلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل كرونباخ ألفا تراوحت ما بين(0.78 – 0.91) على الابعاد، وهي نسب مقبولة لأغراض البحث العلمي(Sekaran,2010).

٣-٧: الاساليب الإحصائية :

قام الباحث باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

١- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.

٢- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع وابعاده.

٣- قيم معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

٤- قيم معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions). ومعامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية

(٤ . ١): مقدمــة

يستعرض هذا الفصل ما آلت اليه نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة العاملين عن متغيرات الدراسة التي اعتمدت، من خلال عرض النتائج الإحصائية الأولية لاستجاباتهم من خلال نتائج الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، كما تناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة ودلالاتها الإحصائية الخاصة بكل فرضية.

(٤ . ٢): تحليل البيانات الوصفية

أولاً: ممارسة الادارة بالاهداف في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.

السؤال الاول: ما مستوى ادراك العاملين لمفهوم ممارسة الادارة بالاهداف في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.؟

استخدم الباحث الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل مستوى ادراك العاملين للادارة بالاهداف السائد في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.، وقد اشار الى ذلك الجداول (٤ – ١)، حيث تبين ان مستوى ممارسة الادارة بالاهداف في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت. جاء بدرجة متوسطة، حيث تراوحت الاوساط الحسابية للمتغير ممارسة الادارة بالاهداف بين (3.32 –3.85)، أما المتوسط الحسابي الكلي لمستوى ممارسة الادارة بالاهداف فكان (3.58) وبدرجة متوسطة على المقياس المتبع في القياس. وقد جاء مبدأ المشاركة بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.85) وبدرجة مرتفعة. فيما

جاء مبدأ الالتزام بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.706) وبمستوى مرتفع. وجاء مبدأ الإحساس بالمسؤولية بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (3.58). وحصلت على مستوى متوسط. وجاء مبدأ الرقابة الذاتية بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.32) وحصلت على مستوى متوسط. واخيراً، جاء مبدأ رفع الروح المعنوية بمستوى متوسط وحاز على متوسط حسابي بلغ (3.21).

الجدول (١-٤) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الادارة بالاهداف في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.

ت	ممارسة الادارة بالاهداف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	المستوى
١	مبدأ المشاركة	3.856	0.87	1	مرتفع
٢	مبدأ الالتزام	3.706	0.76	2	مرتفع
٣	مبدأ الاحساس بالمسؤولية	3.582	0.65	3	متوسط
٤	مبدأ الرقابة الذاتية	3.323	0.63	4	متوسط
٥	مبدأ رفع الروح المعنوية	3.218	0.86	5	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للادارة بالاهداف		**3.537**	**متوسط**		

وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة الادارة بالاهداف في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين كان متوسطا. أما بالنسبة لفقرات الابعاد المكونة للادارة بالاهداف، فقد تم حساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى العبارات، كما توضحها الجداول(٤ – ٢)؛(٤ – ٣)؛ (٤ – ٤)؛ (٤ – ٥)؛ (٤ – ٦).

١. تصورات افراد المستجيبين للدراسة لمبدأ المشاركة

يوضح الجدول (٤ – ٢) إجابات العاملين عن عبارات مبدأ المشاركة في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.، وكانت الاوساط الحسابية واقعة بين (3.701 – 4.198)

بمتوسط حسابي اجمالي (3.856) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع. وقد حازت فقرة " **يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الاهداف في وزارة الاعلام حسب اختصاصهم** " على متوسط حسابي بلغ (٤,١٩٨) وبمستوى مرتفع وهو اعلى متوسط حسابي يزيد عن المتوسط الحسابي العام البالغ (3.856)، فيما حصلت الفقرة " **يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الاهداف وفقا لاهميتها واولويتها** " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.701) وبمستوى متوسط وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي لبعد مبدأ المشاركة والبالغ (3.856).

جدول (٤ – ٢) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ المشاركة

ت	مبدأ المشاركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	الدرجة
١	يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الاهداف في وزارة الاعلام حسب اختصاصهم	4.198	٠,٦٥	١	مرتفع
٢	يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقا على الفعاليات التي تخص كل مرؤوس في وزارة الاعلام	3.901	0.68	٢	مرتفع
٣	يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الاهداف وفقا لاهميتها واولويتها	3.701	0.77	٥	مرتفع
٤	يمتلك المرؤوسين الحرية الكاملة لابداء الاراء والاقتراحات عند تحديد الاهداف	3.725	0.55	٤	مرتفع
٥	يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الاهداف العامة لوزارة الاعلام حسب المستوى الاداري	3.754	0.92	٣	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام لمبدأ المشاركة	3.856			**مرتفع**

ويلاحظ ان هناك انخفاضا في التشتت لاستجابات العاملين حول عبارات بعد مبدأ المشاركة في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت. مما يعكس تقاربا في وجهات نظر العاملين لمستوى بعد مبدأ المشاركة في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.. كما ان تقارب قيم الاوساط الحسابية يبين أن مستوى مبدأ المشاركة

في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين كان مرتفعا.

٢. تصورات افراد المستجيبين للدراسة لمبدأ الالتزام

يبين الجدول (٤ – ٣) إجابات العاملين عن العبارات المتعلقة بمبدأ الالتزام في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.، حيث تراوحت الاوساط الحسابية لهذا المتغير بين (3.047 – 4.051) بمتوسط كلي مقداره (3.706) ويشير إلى المستوى المرتفع لعبارات مبدأ الالتزام في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت وجاءت الفقرة " **أكون سعيدا في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق اهداف وزارتي واهدافي** " بمتوسط حسابي بلغ (٤،٠٥١) على المرتبة الاولى وبمستوى مرتفع وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.706)، اما الفقرة " **أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في الوزارة لتحقيق اهدافها** " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.047) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.706).

جدول (٤ – ٣) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى مبدأ الالتزام

ت	مبدأ الالتزام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	المستوى
6	أكون سعيدا في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق اهداف وزارتي واهدافي	4.051	0.85	1	مرتفع
٧	أشعر بسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق اهداف وزارتي مع رؤسائي في العمل.	4.032	0.89	2	مرتفع
٨	اعتقد أن قدرتي على تحقيق اهداف وزارتي يمنحني انتماء اكبر لعملي.	3.757	1.08	3	مرتفع
٩	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في الوزارة لتحقيق اهدافها	3.047	1.10	6	متوسط
١٠	لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف وزارتي	3.331	0.84	5	متوسط
11	احرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق اهداف	3.432	0.79	4	متوسط

				وزارتي
مرتفع			٣,٧٠٦	المتوسط الحسابي العام لعبارات مبدأ الالتزام

٣.تصورات افراد المستجيبين للدراسة لمبدأ الاحساس بالمسؤولية

اظهر الجدول (٤ – ٤) ان استجابات العاملين للعبارات المتعلقة بمبدأ الاحساس بالمسؤولية ان الاوساط الحسابية لهذا البعد ضمن مدى تراوح بين (3.362 – 3.94) بمتوسط كلي مقداره (3.58) وهو يشير إلى المستوى المتوسط للثقافة التنظيمية في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " **إذا بدأت عمل لا أتركه حتى أكمله** " بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.582)، فيما حصلت الفقرة " **أرسم خطة للإعمال التي أنوي القيام بها** " على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.263) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.582).

جدول (٤ – ٤) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى مبدأ الاحساس بالمسؤولية

ت	مبدأ الاحساس بالمسؤولية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	المستوى
١٢	أعمل ساعات إضافية لإتمام العمل الذي أكلف به من قبل رئيسي	3.761	0.85	2	مرتفع
١٣	إذا بدأت عمل لا أتركه حتى أكمله	3.940	0.78	1	مرتفع
١٤	ألتزم بتسجيل مواعيدي لأنجز مهامي أول بأول	3.681	0.69	3	مرتفع
١٥	أقوم بعمل كل ما يطلب مني مهما كانت درجة صعوبته	3.501	0.77	4	متوسط
16	أرسم خطة للإعمال التي أنوي القيام بها	3.263	0.81	6	متوسط
17	أحاول تعميم مبدأ الإتقان على فريق العمل الذي أعمل فيه من أجل الإنجاز	3.350	0.68	5	متوسط
	المتوسط الحسابي العام لمبدأ الاحساس بالمسؤولية	٣,٥٨٢			**متوسط**

٤. تصورات افراد المستجيبين للدراسة لمبدأ الرقابة الذاتية

يشير الجدول (٤ . ٥) الى استجابات العاملين عن العبارات المتعلقة بمبدأ الرقابة الذاتية في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت وان اوساطها الحسابية تراوحت بين (3.143 – 3.502) بمتوسط كلي مقداره (3.323) وهو يشير إلى المستوى المتوسط لمبدأ الرقابة الذاتية في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " **إحساسي عندما اقوم بعملي أني مكلف به ومؤتمن عليه من غير حاجة إلى مسؤل يذكرني بمسؤوليتي** " بمتوسط حسابي بلغ (3.502) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.323)، وحصلت على المرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة " **تعزز الرقابة الذاتية مبدأ المساءلة على الاخطاء في حال حدوثها**."بمتوسط حسابي (3.143) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.323).

جدول (٤ – ٥) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومبدأ الرقابة الذاتية في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.

ت	الرقابة الذاتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	المستوى
١٨	إحساسي عندما اقوم بعملي أني مكلف به ومؤتمن عليه من غير حاجة إلى مسؤل يذكرني بمسؤوليتي	3.502	٠,٩٠	١	متوسط
١٩	الرقابة الذاتية عند الموظف شعور داخلي وذوق رفيع واندفاع من الداخل	3.452	١,٠١	٢	متوسط
٢٠	يمنحني رئيسي في العمل الثقة الكاملة ويشعرني بأنه غير مسئول علي.	3.305	٠,٩٥	٣	متوسط
٢١	تعزز الرقابة الذاتية مبدأ المساءلة على الاخطاء في حال حدوثها.	3.143	٠,٨٨	٥	متوسط
٢٢	تشكل الرقابة الذاتية اداة اساسية لكبح الفساد في وزارتي	3.214	٠,٧٥	٤	متوسط
	المتوسط الحسابي العام لمبدأ الرقابة الذاتية	3.323		**متوسط**	

٥. تصورات افراد المستجيبين للدراسة لمستوى مبدأ رفع الروح المعنوية

يشير الجدول (٤ . 6) الى استجابات العاملين عن العبارات المتعلقة بمبدأ رفع الروح المعنوية القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت وان اوساطها الحسابية تراوحت بين (3.00 – 3.620) بمتوسط كلي مقداره (3.218) وهو يشير إلى مستوى متوسط لمبدأ رفع الروح المعنوية في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " **اشعر بالرضا عندما اقوم بعملي** " بمتوسط حسابي بلغ (3.620) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.218)، وحصلت الفقرة السادسة على المرتبة الأخيرة التي تنص على " **عندما تواجهني مشكلة ما اتوجه لزملائي لمشاركتي في حلها** "بمتوسط حسابي (3.00) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.218).

جدول (٤ – 6) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى رفع الروح المعنوية في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.

ت	المشاركة واتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	المستوى
23	اشعر بالرضاعندما اقوم بعملي	3.620	0.99	1	متوسط
24	اتطوع للقيام باعمال اضافية لخدمة وزارتي	3.230	0.91	2	متوسط
25	اشعر بمكانة واحترام بين زملائي في العمل	3.201	0.97	4	متوسط
26	عندما تواجهني مشكلة ما اتوجه لزملائي لمشاركتي في حلها	3.00	0.95	6	متوسط
27	اشعر بان عملي ممتع	3.041	0.86	5	متوسط
٢٨	اشعر بالاستقرار النفسي في العمل	3.221	0.88	3	متوسط
	المتوسط الحسابي العام لمبدأ رفع الروح المعنوية	3.218			متوسط

ثانياً: اتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.

السؤال الثاني: ما مستوى ادراك العاملين لاتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.؟

استعان الباحث بحساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف وتحليل مراحل اتخاذ القرارات في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت، وقد جاءت كما هو يوضحها الجداول(٤ – 7).

الجدول (٤ . 7) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمراحل اتخاذ القرارات في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.

ت	مراحل اتخاذ القرارات	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الابعاد	المستوى
١	تحديد الاهداف	٤	3.930	0.91	1	مرتفع
٢	جمع المعلومات	٥	3.871	0.79	2	مرتفع
٣	تحديد الحلول البديلة	٤	3.451	0.88	3	متوسط
4	تقييم واختيار البدائل	4	3.227	0.84	4	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمراحل اتخاذ القرارات		17	3.619	متوسط		

اشار الجدول (٤ –7) إلى مراحل اتخاذ القرارات في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت، وتراوحت الاوساط الحسابية لمراحل اتخاذ القرارات في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت بين (3.227–3.930)، وكان المتوسط الحسابي الكلي لمراحل اتخاذ القرارات في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت (3.619) وبمستوى متوسط. وقد جاء بعد تحديد الاهداف بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.930) وبانحراف معياري (0.91) وبمستوى مرتفع. فيما جاء بعد جمع المعلومات بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.871) وانحراف معياري (0.79) وحصل على مستوى مرتفع، وجاء بعد تحديد الحلول البديلة

كاحد مراحل إتخاذ القرارات بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.451) وانحراف معياري (0.88) وحصل على مستوى متوسط. واخيرا جاء بعد تقييم واختيار البدائل بالمرتبة الرابعة والاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.227) وبانحراف معياري (0.84) وبمستوى ممتوسط وبناء على ما تقدم يتبيّن أن مراحل اتخاذ القرارات بشكل عام ذات مستوى متوسط في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.

أما بالنسبة لفقرات كل نوع من متغير في اتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت فقد عمل الباحث على احتساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى، كما هو موضح بالجداول (٤ – ٨)؛ (٤ – ٩) ؛ (٤ – ١٠) ؛ (٤ – ١١).

١. تصورات افراد المستجيبين للدراسة لتحديد الاهداف في مراحل اتخاذ القرارات

جدول (٤ – ٨) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تحديد الاهداف في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.

ت	تحديد الاهداف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تريب الفقرات	المستوى
٢٩	يستطيع المديرون في وزارتي تصنيف الاهداف حسب اهميتها	4.17	٠,٨٧	1	مرتفع
٣٠	يستطيع المديرون في وزارتي تصنيف الاهداف حسب طبيعتها	4.08	0.79	2	مرتفع
٣١	يستطيع المديرون في وزارتي تصنيف الاهداف حسب حجمها	3.72	0.83	4	مرتفع
٣٢	يستطيع المديرون في وزارتي تصنيف الاهداف حسب درجة تعقيدها	3.73	0.69	3	مرتفع
المتوسط الحسابي العام لتحديد الاهداف كاحد مراحل إتخاذ القرارات		3.930	مرتفع		

يشير الجدول (٤ – 8) الى إجابات العاملين عن العبارات المتعلقة بتحديد الاهداف كاحد ابعاد مراحل إتخاذ القرارات في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت، حيث تراوحت الاوساط الحسابية لهذا المتغير بين(3.72 – 4.17) بمتوسط مقداره (3.93) الذي يشير إلى المستوى المرتفع. وقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " **يستطيع المدبرون**

في وزارتي تصنيف الاهداف حسب اهميتها " بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.93)، وحصلت الفقرة " **يستطيع المدبرون في وزارتي تصنيف الاهداف حسب حجمها** " على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.72) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.93).

٢. تصورات افراد المستجيبين للدراسة لجمع المعلومات في مراحل إتخاذ القرارات

جدول (٤ – ٩) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى جمع المعلومات

ت	جمع المعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	المستوى
٣٣	اشعر بان المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات في وزارتي ذات اهمية كبيرة لمتخذ القرار	3.86	0.77	3	مرتفع
٣٤	تساهم المعلومات التي يتيحها نظام المعلومات في تحسين فاعلية القرار المتخذ	3.79	0.74	5	مرتفع
٣٥	يستطيع نظام المعلومات في وزارتي توفير المعلومات للعاملين لاتخاذ القرار المرضي.	3.89	0.89	2	مرتفع
٣٦	يتيح نظام المعلومات في وزارتي المعلومات وقت الحاجة اليها	3.95	0.76	1	مرتفع
٣٧	يتيح نظام المعلومات في وزارتي معلومات متخددة لمتخذ القرار	3.85	0.84	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام لجمع المعلومات	٣,٨٧١	مرتفع		

اظهر الجدول(٤ – ٩) ان استجابات العاملين حول الفقرات المتعلقة بجمع المعلومات في مراحل إتخاذ القرارات في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت كانت مرتفعة، حيث تراوحت الاوساط الحسابية لهذا البعد بين (3.79 – 3.95) بمتوسط مقداره (3.871) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لجمع المعلومات كاحد ابعاد مراحل إتخاذ القرارات في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة " **يتيح نظام المعلومات في وزارتي المعلومات وقت الحاجة اليها** " بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وهو أعلى من

المتوسط الحسابي العام البالغ (3.871)، فيما حصلت العبارة " **تساهم المعلومات التي يتيحها نظام المعلومات في تحسين فاعلية القرار المتخذ** " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.79) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.871).

٣.تصورات افراد المستجيبين للدراسة لتحديد الحلول البديلة

جدول (٤ – ١٠) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحديد الحلول البديلة في مراحل إتخاذ القرارات

ت	تحديد الحلول البديلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	المستوى
38	لدى المديرين في الوزارة القدرة على تحديد مزايا كل بديل من بدائل القرار	3.63	0.67	2	متوسط
39	لدى المديرين في الوزارة القدرة على تحديد نقاط ضغف وقوة كل بديل من بدائل القرار.	3.65	0.78	1	متوسط
40	لدى المديرين في الوزارة القدرة على تحديد التكاليف المترتبة على كل بديل من بدائل القرار.	3.48	0.89	3	متوسط
41	لدى المديرين في الوزارة القدرة على تحديد مساهمة كل بديل من بدائل القرار في تحقيق هدف القرار.	3.04	0.74	4	متوسط
	المتوسط الحسابي العام لتحديد الحلول البديلة في مراحل إتخاذ القرارات	3.45	متوسط		

وضح الجدول (٤ – ١٠) استجابات العاملين عن العبارات المتعلقة بمستوى تحديد الحلول البديلة في مراحل إتخاذ القرارات في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.، حيث تراوحت الاوساط الحسابية لهذا المتغير بين(3.63–3.04) بمتوسط مقداره (3.45) الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتحديد الحلول البديلة في مراحل إتخاذ القرارات في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " **لدى المديرين في الوزارة القدرة على تحديد نقاط ضغف وقوة كل بديل من بدائل القرار**." بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.45)، فيما حصلت الفقرة " **لدى المديرين في الوزارة القدرة على تحديد مساهمة كل بديل من بدائل القرار في تحقيق**

هدف القرار. " على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.04) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.45).

٤. تصورات افراد المستجيبين للدراسة لتقييم واختيار البدائل في مراحل اتخاذ القرارات

جدول (٤ – ١١) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تقييم واختيار البدائل في مراحل إتخاذ القرارات

ت	تقييم واختيار البدائل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	المستوى
42	يستطيع المديرون في وزارتي تقييم البديل القابل للتطبيق العملي	3.43	0.56	1	متوسط
43	يستطيع المديرون في وزارتي تقييم البديل الافضل في عملية اتخاذ القرار	3.22	0.78	3	متوسط
44	يستطيع المديرون في وزارتي تقييم البديل المقبول من قبل العاملين	3.22	0.71	2	متوسط
45	يستطيع المديرون في وزارتي اختيار البديل الذي يناسب المخصصات المالية المتاحة	3.01	0.69	4	متوسط
	المتوسط الحسابي العام لتحديد لتقييم واختيار البدائل في مراحل إتخاذ القرارات	3.22	متوسط		

وضح الجدول (٤ – ١١) استجابات العاملين عن العبارات المتعلقة بمستوى تقييم واختيار البدائل في مراحل إتخاذ القرارات في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت، حيث تراوحت الاوساط الحسابية لهذا المتغير بين(3.01–3.43) بمتوسط مقداره (3.22) الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتقييم واختيار البدائل في مراحل إتخاذ القرارات في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يستطيع المديرون في وزارتي تقييم البديل القابل للتطبيق العملي " بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.22)، فيما حصلت الفقرة " يستطيع المديرون في وزارتي اختيار البديل الذي يناسب المخصصات المالية المتاحة " على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.01) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.22).

(٤ – ٣): مدى ملاءمة بيانات الدراسة لاختبار فرضيات الدراسة

قام الباحث باجراء الاختبارات القبلية قبل البدء في تحليل الانحدار للقيام باختبار فرضيات الدراسة، حيث تم إجراء الاختبارات من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث لابد من التأكد من عدم وجود ارتباط ذات تداخل عالٍ بين ابعاد المتغير المستقل Multicollinearity من خلال اجراء تحليل معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة بشرط عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به(VIF) للقيمة(١٠). وقيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من(٠,٠٥). والجدول رقم (٤ – ١٢) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول (٤ – ١٢)نتائج تحليل اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness	α
١	مبدأ المشاركة	4.138	0.242	0.51	0.064
٢	مبدأ الالتزام	3.543	0.282	0.43	0.092
٣	مبدأ الاحساس بالمسؤولية	4.332	0.231	0.56	0.065
٤	مبدأ الرقابة الذاتية	4.660	0.215	0.34	0.077
	مبدأ رفع الروح المعنوية	2.946	0.339	0.37	0.084

يتضح من النتائج الواردة في الجدول(٤–١٢) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل الادارة بالاهداف، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لأبعاد ممارسة الادارة بالاهداف تقل عن (١٠). كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.215 – 0.339)وهي أكبر من (٠,٠٥) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين ابعاد المتغير المستقل. كما ان

اختبار التوزيع الطبيعي اظهر ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال اختبار التفلطح (Skewness) وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة الحالية.

(٤ – ٤): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

Ho1: الفرضية الرئيسة الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للادارة بالاهداف بابعاده المتمثلة في (مبدأ المشاركة، ومبدأ الالتزام ، ومبدأ الاحساس بالمسؤولية ، ومبدأ الرقابة الذاتية، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في فاعلية إتخاذ القرار بابعادها المتمثلة في (تحديد الاهداف، وجمع المعلومات، وتحديد الحلول البديلة، وتقييم واختيار البدائل) في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الادارة بالاهداف بابعادها المتمثلة في (مبدأ المشاركة، ومبدأ الالتزام ، ومبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في فاعلية إتخاذ القرار بابعاده المتمثلة في (تحديد الاهداف، وجمع المعلومات ، وتحديد الحلول البديلة وتقييم واختيار البدائل) في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت. وكما هو موضح بالجدول (٤ – ١٣).

الجدول (٤ – ١٣)نتائج اختبار تحليل التباين والانحدار لاختبار الفرضية الرئيسة

المتغير التابع	ملخص النموذج			تحليل التباين				معاملات الانحدار			
	R الارتباط	R^2 معامل الانحدار	Adjusted (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	درجة التأثير β		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
فاعلية اتخاذ القرار	0.577	0.333	0.306	١٢,٣٣٣	الانحدار	٥	٠,٠٠٠	المشاركة	0.207	٤,٥٢٩	0.000
					البواقي	77		الالتزام	0.173	3.462	0.001
								الاحساس بالمسؤولية	0.235	4.113	0.000
								الرقابة الذاتية	0.390	8.897	0.000
					المجموع	83		رفع الروح المعنوية	٠,٢٧٣	5.863	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

تشير النتائج الإحصائية المسطرة في الجدول(٤ – 13) إلى صلاحية النموذج العام لاختبار الفرضية الرئيسة، وأن هناك اثرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للادارة بالاهداف بابعاده المتمثلة في مبدأ المشاركة، ومبدأ الالتزام ، ومبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في فاعلية إتخاذ القرار بابعاده المتمثلة في (تحديد الاهداف، وجمع المعلومات ، وتحديد الحلول البديلة وتقييم واختيار البدائل) في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت. إذ بلغ معامل الارتباط R (٠,٥٧٧) عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$). أما معامل التحديد $R^٢$ فقد بلغ (٠,٣٣٣)، أي أن ما قيمته (٠,٣٣٣) من التغيرات في فاعلية اتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت ناتج عن التغير في الادارة بالاهداف بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠.207) لبعد المشاركة، (٠.173) لبعد الالتزام، (٠.235) لبعد الاحساس بالمسؤولية، و (٠.390) لمبدأ

الرقابة الذاتية، و(273.٠) لمبدأ رفع الروح المعنوية . وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالادارة بالاهداف بأبعادها يؤدي إلى زيادة في فاعلية إتخاذ القرار بابعاده المتمثلة في (تحديد الاهداف، وجمع المعلومات ، وتحديد الحلول البديلة وتقييم واختيار البدائل). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (12.333) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.01). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى . مما تقدم ترفض الفرضية الرئيسة العدمية الاولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للادارة بالاهداف بابعاده المتمثلة في(مبدأ المشاركة، ومبدأ الالتزام ، ومبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في فاعلية إتخاذ القرار بابعاده المتمثلة في (تحديد الاهداف، وجمع المعلومات ، وتحديد الحلول البديلة وتقييم واختيار البدائل) في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.. عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

وللتحقق من تأثير ممارسة الادارة بالاهداف بأبعاده في كل بعد من أبعاد فاعلية إتخاذ القرار(تحديد الاهداف، وجمع المعلومات ، وتحديد الحلول البديلة وتقييم واختيار البدائل) في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت، تم تجزئة الفرضية العدمية الرئيسة الأولى إلى اربعة فرضيات فرعية واختبارها على النحو التالي:

الفرضيـة الفرعيـة الأولـى H_{O1-1}: لا يوجد أثر ذو دلالـة معنويـة لممارسـة مبادئ الادارة بالأهداف بابعادها(مبدأ المشاركة ، ومبدأ الالتزام ، مبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية ، ومبدأ رفـع الروح المعنويـة) فـي تحديد الاهداف فـي قطـاع الصـحافة والنشر والمطبوعـات بـوزارة الاعـلام الكويتية عند مستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسة الادارة بالاهداف بابعادها المتمثلة في (مبدأ المشاركة، ومبدأ الالتزام ، ومبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في تحديد الاهداف في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (٤ – ١٤).

الجدول (٤ – ١٤)نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الادارة بالاهداف في تحديد الاهداف في اتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام الكويتية

المتغير التابع	ملخص النموذج			تحليل التباين				معاملات الانحدار			
	R الارتباط	R^2 معامل الانحدار	Adjusted (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	درجة التأثير β		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تحديد الاهداف	0.513	0.263	0.233	٨,٨٣٦	الانحدار	٥	٠,٠٠٠	المشاركة	0.186	3.986	0.000
								الالتزام	0.210	4.142	0.000
					البواقي	77		الاحساس بالمسؤولية	0.124	2.143	0.033
								الرقابة الذاتية	0.378	8.477	0.000
					المجموع	83		رفع الروح المعنوية	٠,١٣١	٢,٧٥٦	0.006

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يوضح في الجدول(٤ – 14) إلى صلاحية النموذج العام لاختبار الفرضية الفرعية الاولى، وأن هناك اثرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للادارة بالاهداف بابعاده المتمثلة في مبدأ المشاركة، ومبدأ الالتزام ، ومبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في تحديد الاهداف في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت. إذ بلغ معامل الارتباط R (٠,٥١٣) عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$). أما معامل التحديد $R^٢$ فقد بلغ (٠,٢٦٣)، أي أن ما قيمته (٠,٢٦٣) من التغيرات في تحديد الاهداف كاحد مراحل اتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت ناتج عن التغير في الادارة بالاهداف بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠.186) لبعد المشاركة، (٠.210) لبعد الالتزام، (٠.124) لبعد الاحساس بالمسؤولية، و (٠.378) لمبدأ الرقابة الذاتية، و(٠.131) لمبدأ رفع الروح المعنوية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالادارة بالاهداف بأبعادها يؤدي إلى زيادة في تحديد الاهداف كاحد مراحل إتخاذ القرار. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (8.836) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى. مما تقدم ترفض الفرضية الفرعية العدمية الاولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للادارة بالاهداف بابعاده المتمثلة في(مبدأ المشاركة، ومبدأ الالتزام ، ومبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في تحديد الاهداف كاحد ابعاد فاعلية إتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

الفرضية الفرعية الثانيةH_{O1-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة مبادئ الادارة بالأهداف بابعادها(مبدأ المشاركة ، ومبدأ الالتزام ، مبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية ، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في جمع المعلومات في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام الكويتية عند مستوى دلالة($0.05\geq\alpha$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الادارة بالاهداف بابعادها المتمثلة في (مبدأ المشاركة، ومبدأ الالتزام ، ومبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في جمع المعلومات في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (٤ – ١٥).

الجدول (٤ – ١٥) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الادارة بالاهداف في جمع المعلومات في فاعلية اتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام الكويتية

المتغير التابع	ملخص النموذج			تحليل التباين				معاملات الانحدار			
	R الارتباط	R^2 معامل الانحدار	*Adjusted* (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β درجة التأثير		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
جمع المعلومات	0.578	0.334	0.307	12.426	الانحدار	٥	٠,٠٠٠	المشاركة	0.196	٣,٦٥٦	0.000
					البواقي	77		الالتزام	0.232	3.979	0.000
								الاحساس بالمسؤولية	0.247	3.695	0.000
								الرقابة الذاتية	0.287	5.604	0.000
					المجموع	82		رفع الروح المعنوية	٠,١٩٧	٣,٦١٢	٠,٠٠٠

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يوضح في الجدول(٤ – 15) إلى صلاحية النموذج العام لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وأن هناك اثرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للادارة بالاهداف بابعاده المتمثلة في مبدأ المشاركة، ومبدأ الالتزام ، ومبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في جمع المعلومات في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت. إذ بلغ معامل الارتباط R (٠,٥٧٨) عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$). أما معامل التحديد $R^٢$ فقد بلغ (٠,٣٣٤)، أي أن ما قيمته (٠,٣٣٤) من التغيرات في جمع المعلومات كاحد مراحل اتخاذ القرارات في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت ناتج عن التغير في الادارة بالاهداف بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (196.٠) لبعد المشاركة، (212.٠) لبعد الالتزام، (247.٠) لبعد الاحساس بالمسؤولية، و (278.٠) لمبدأ الرقابة الذاتية، و(197.٠) لمبدأ رفع الروح المعنوية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالادارة بالاهداف بأبعادها يؤدي إلى زيادة في جمع المعلومات كاحد مراحل إتخاذ القرار. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (12.426) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية. مما تقدم ترفض الفرضية الفرعية العدمية الثانية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للادارة بالاهداف بابعاده المتمثلة في(مبدأ المشاركة، ومبدأ الالتزام ، ومبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في جمع المعلومات كاحد ابعاد إتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

الفرضية الفرعية الثالثةH_{O1-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة مبادئ الادارة بالأهداف بابعادها(مبدأ المشاركة ، ومبدأ الالتزام ، مبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية ، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في تحديد الحلول البديلة في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام الكويتية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسة الادارة بالاهداف بابعادها المتمثلة في (مبدأ المشاركة، ومبدأ الالتزام ، ومبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في تحديد الحلول البديلة في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول(٤ – ١٦).

الجدول (٤ – ١٦) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الادارة بالاهداف في تحديد الحلول البديلة في فاعلية اتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام الكويتية

المتغير التابع	ملخص النموذج			تحليل التباين				معاملات الانحدار			
	R الارتباط	R^2 معامل الانحدار	Adjusted (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	درجة التأثير β		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
					الانحدار	٥		المشاركة	0.147	2.450	0.015
								الالتزام	0.259	4.691	0.000
تحديد الحلول البديلة	0.562	0.312	0.280	٩,٦٦٥	البواقي	77	٠,٠٠٠	الاحساس بالمسؤولية	0.105	2.328	0.000
								الرقابة الذاتية	0.311	5.293	0.000
					المجموع	82		رفع الروح المعنوية	٠,١٥٦	٢,٤٧١	٠,٠١٤

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يوضح في الجدول(٤ – 16) إلى صلاحية النموذج العام لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وأن هناك اثرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للادارة بالاهداف بابعاده المتمثلة في مبدأ المشاركة، ومبدأ الالتزام ، ومبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في تحديد الحلول البديلة في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت. إذ بلغ معامل الارتباط R (٠,٥٦٢) عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$). أما معامل التحديد $R^٢$ فقد بلغ (٠,٣١٢)، أي أن ما قيمته (٠,٣١٢) من التغيرات في تحديد الحلول البديلة كاحد مراحل اتخاذ القرارات في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت ناتج عن التغير في الادارة بالاهداف بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠.147) لبعد المشاركة، (٠.259) لبعد الالتزام، (٠.1057) لبعد الاحساس بالمسؤولية، و (٠.311) لمبدأ الرقابة الذاتية، و(٠.156) لمبدأ رفع الروح المعنوية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالادارة بالاهداف بأبعادها يؤدي إلى زيادة في تحديد الحلول البديلة كاحد مراحل إتخاذ القرار. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (9.665) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة. مما تقدم ترفض الفرضية الفرعية العدمية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للادارة بالاهداف بابعاده المتمثلة في(مبدأ المشاركة، ومبدأ الالتزام ، ومبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في تحديد الحلول البديلة كاحد ابعاد فاعلية إتخاذ القرارات في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

الفرضية الفرعية الرابعةH_{O1-4} : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للادارة بالأهداف بابعادها(مبدأ المشاركة ، ومبدأ الالتزام ، مبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية ، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في تقييم واختيار البدائل في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام الكويتية عند مستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الادارة بالاهداف بابعادها المتمثلة في (مبدأ المشاركة، ومبدأ الالتزام ، ومبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في تقييم واختيار البدائل في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول(٤ – ١٧).

الجدول (٤ – ١٧) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الادارة بالاهداف في تقييم واختيار البدائل في فاعلية اتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام الكويتية

المتغير التابع	ملخص النموذج			تحليل التباين				معاملات الانحدار			
	R الارتباط	R^2 معامل الانحدار	Adjusted (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β درجة التأثير		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تقييم واختيار البدائل	0.501	0.372	0.338	١١,٠٤١	الانحدار	٥	٠,٠٠٠	المشاركة	0.168	2.958	٠,٠٠٣
					البواقي	77		الالتزام	0.268	4.762	0.000
								الاحساس بالمسؤولية	0.195	3.030	0.006
								الرقابة الذاتية	0.363	6.852	0.000
					المجموع	82		رفع الروح المعنوية	٠,٢٥١	٣,٦٣١	٠,٠٠٠

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يوضح في الجدول(٤ – 17) إلى صلاحية النموذج العام لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وأن هناك اثرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للادارة بالاهداف بابعاده المتمثلة في مبدأ المشاركة، ومبدأ الالتزام ، ومبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في تقييم واختيار البدائل في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت. إذ بلغ معامل الارتباط R (٠,٥٠١) عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$). أما معامل التحديد $R^٢$ فقد بلغ (٠,٣٧٢)، أي أن ما قيمته (٠,٣٧٢) من التغيرات في تقييم واختيار البدائل كاحد مراحل اتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت ناتج عن التغير في الادارة بالاهداف بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠.168) لبعد المشاركة، (٠.268) لبعد الالتزام، (٠.195) لبعد الاحساس بالمسؤولية، و (٠.363) لمبدأ الرقابة الذاتية، و(٠.251) لمبدأ رفع الروح المعنوية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالادارة بالاهداف بأبعادها يؤدي إلى زيادة في تقييم واختيار البدائل كاحد مراحل إتخاذ القرار. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (11.041) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة. مما تقدم ترفض الفرضية الفرعية العدمية الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للادارة بالاهداف بابعاده المتمثلة في(مبدأ المشاركة، ومبدأ الالتزام ، ومبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في تقييم واختيار البدائل كاحد ابعاد مراحل إتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

الفصل الخامس

المناقشة والاستنتاجات والتوصيات

٥-١ مناقشة النتائج

هدفت الدراسة الى تعرف اثر الادارة بالاهداف بابعاده التمثلة في(مبدأ المشاركة ، ومبدأ الالتزام ، مبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية ، ومبدأ رفع الروح المعنوية) في اتخاذ القرار (تحديد الاهداف، وجمع المعلومات، وتحديد الحلول البديلة، وتقييم واختيار البدائل) لدى شاغلي الوظائف الإشرافية قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت. وفيما يلي عرضا للنتائج التي تم التوصل اليها في الدراسة الحالية :

١. اشارت النتائج الى ان ابعاد ممارسة الادارة بالاهداف في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة ، وقد احتل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبة الاولى ويمستوى ممارسة مرتفعه ، في حين جاء مبدأ الالتزام في المرتبة الثانية وبمستوى ممارسة مرتفعة ، اما مبادئ الممارسة الاخرى فقد جاءت بدرجة متوسطة من الممارسة وتمثلت في مبدأ الاحساس بالمسؤولية في المرتبة الثالثة ومبدأ الرقابة الذاتية في المرتبة الرابعة ومبدأ رفع الروح المعنوية في المرتبة الخامسة والاخيرة وتفسيرا لهذه النتيجة ان المبحوثين في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت يدركون ممارسات الادارة بالاهداف التي تناولتها الدراسة كانت بدرجة متوسطة يعزو الباحث ذلك الى ان قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام من القطاعات الحكومية التي ما زالت تمارس نوعا متقدما من البيرقراطية كما في المؤسسات الحكومية الاخرى مع وجود عدد من التعليمات والانظمة والاجراءات المقيدة لحرية العمل وذلك لخصوصية ونوعية بيئة عمل القطاع الدقيقة والحساسة سياسياً حيث لامجال لتحمل الاجتهادات الخاطئة في الأعمال اليومية

، علاوة على ان نظام العمل في المنظمات الحكومية بشكل عام لم يرقى بعد الى العمل بنظام التأكيد على النتائج والعمل بمؤشرات الاداء التي يعمل فيها القطاع الخاص .

وقد اشارت نتائج تحليل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار انها بدرجة مرتفعة مما يعني ان كثيرا من القرارات تتخذ بمشاركة الموظف في صياغتها وتحديد اهدافها وتبنيها كل حسب الاختصاص ، وان هناك اتفاقات بين المرؤوسين والرؤساء على العديد من الجوانب المتعلقة بالقرارات ، اضافة الى اتفاقهم النسبي المرتفع حول وضع الاولويات المتعلقة بتنفيذ الاهداف على وفق اهميتها وكل ذلك يتم ضمن اشراك المستويات الادارية المختلفة مع اعطاء الحرية للموظفين في ابداء ارائهم حول القرارات المتعلقة بالانشطة والعمليات المختلفة.

ومما يمكن الاشاره اليه ايضا ان مبدأ الالتزام باتخاذ القرارات قد حاز على مستوى مرتفع من الممارسات وقد ظهر ذلك جليا في الشعور بالسعادة من قبل الموظف عند التزامه بتحقيق اهداف مؤسسته و عند مناقشته للعديد من الجوانب المتعلقة بالقرارات المتخذة مما يعزز لديه روح الانتماء لمؤسسته وعدم التواني او التأخير في تقديم المساعدة وكل ذلك يتم ضمن روح الفريق الواحد للوصول الى الاهداف التي تم الاتفاق عليها.

وفيما يتعلق بمبدأ الاحساس بالمسؤولية وجدت الدراسة ان قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت. يهتم بمبدأ الاحساس بالمسؤولية ولكن بدرجة متوسطة تنعكس من خلال اهتمامه بانجاز الاعمال الموكولة للافراد العاملين بغض النظر عن درجة الصعوبة وكذلك تعميم مبدأ الاتقان في انجاز الاعمال على اعضاء فريق العمل الذي ينتمي اليه الموظف والالتزام برسم خطة لانجاز الاعمال التي ينوي قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات

القيام بها وانجازها من خلال الخطة المرسومة ، كما يظهر ذلك من التزامه بالعمل وانجازه من خلال زيادة ساعات العمل وعدم ترك العمل حتى انجازه.

كذلك قد جاءت ممارسات الادارة بالاهداف فيما يتعلق بمبدأ الرقابة الذاتية متوسطة في مستواها وخصوصا في الجوانب المتعلقة بإحساس الموظف عندما يقوم بعمله وأنه مكلف به ومؤتمن عليه من غير حاجة إلى مسؤل يذكره بمسؤولياته، وان الرقابة الذاتية عند الموظف هي شعور داخلي وذوق رفيع واندفاع من داخل الموظف ، وقدرة الرئيس المباشر في منح الثقة الكاملة للموظف واشعاره بأنه غير مراقب له وانما الموظف هو المسؤول عن عمله وهو مراقب لذاته، وتعزز الرقابة الذاتية حول مبدأ المساءلة عن الاخطاء في حال حدوثها، وان تشكل الرقابة الذاتية اداة اساسية لكبح الفساد في الوزارة التي يعمل فيها الموظف العام.

واخيرا كما ان مبدأ رفع الروح المعنوية له اثر في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت ولكن بدرجة متوسطة، حيث هناك اهتمام من قبل قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت برفع الروح المعنوية وخصوصا عندما يشعر الموظف انه راض عن عمله مما يحفزه لان يكون متطوعا للعمل بشكل ينعكس على شعوره بالفخر والاعتزاز بين زملائه من الموظفين وهذا يجعل الموظف متمتع بذلك ومستقر نفسيا كذلك .

وقد انسجمت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Abdullah,2010) التي توصلت الى ان ممارسة الادارة بالاهداف له اثر في الاداء التنظيمي في المؤسسات الصناعية. كما اشارت دراسة (Akrani, 2010) الى ان ممارسة الادارة بالاهداف بابعادها تؤثر في ممارسات الادارة التربوية، وهذا قد يتعارض مع طبيعة العمل في المؤسسات الحكومية كونها تكون اكثر رسمية وانضباطية في انشطتها واعمالها. كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة

(شبير، ٢٠١٥) فيما يتعلق بالنتائج المتعلقة بممارسات الادارة بالاهداف في المشاركة في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ودراسة(عيسى ،٢٠١٤) ودراسة (الرشيدي،٢٠١٤).

٢. اشارت نتائج الدراسة الى ان فاعلية اتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت جاءت بمستوى ممارسة عام متوسط ، وقد احتل بعد تحديد الاهداف المرتبة الاولى ، وجمع المعلومات المرتبة الثانية في حين جاء بعد تحديد الحلول البديلة في المرتبة الثالثة وتقييم واختيار البدائل في المرتبة الرابعة والاخيرة.

وبناء على تحليل النتائج فقد اشارت النتائج المتعلقة بتحديد الاهداف انها جاءت بمستوى ممارسة مرتفع وخصوصا في المجالات المتعلقة بتحديد الاهداف من حيث تصنيفها الى اهداف بحسب اهميتها وطبيعتها وحجمها ودرجة تعقيدها وكان تصنيف الاهداف من حيث اهميتها الحائز على اعلى مستوى مرتفع .

اما بخصوص النتائج المتعلقة بعملية جمع المعلومات فقد بينت النتائج الى ان المعلومات المنتجة من قبل نظام المعلومات في قطاع الصحافة والنشر والمعلومات ذات اهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرار، وانها تترك اثرها في تحسين فاعلية القرار المتخذ وتوفير المعلومات للعاملين لاتخاذ القرار المرضي في وقت الحاجة اليها.

كما اشارت النتائج الى ان مستوى ممارسة تحديد الحلول البديلة والمفاضلة بينها جاءت بدرجة متوسطة ويعزو الباحث ذلك الى عدد من الجوانب منها: القدرة المتوسطة على تحديد مزايا كل بديل من بدائل القرار، والقدرة المتوسطة على تحديد نقاط ضعف وقوة كل بديل من بدائل القرار بالاضافة الى القدرة المتوسطة على تحديد التكاليف المترتبة على كل بديل من بدائل

القرار، واخيرا القدرة المتوسطة على تحديد مساهمة كل بديل من بدائل القرار في تحقيق هدف القرار بما يعزى سبب ذلك ان تأثر اتخاذ القرار بعوامل ومتغيرات اخرى غير ابعاد ممارسة الادارة بالاهداف، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان هناك عوامل اخرى قد يكون لها اثر في تحديد البدائل والمفاضلة بينها لاختيار الافضل منها.

واخيرا فيما يتعلق بتقييم واختيار البدائل للقرارات المراد اتخاذها فقد اشارت النتائج الى ان مستوى الممارسة من قبل المبحوثين لممارسة تقييم واختيار البدائل فقد جاء متوسط ، ويعزو الباحث ذلك الى قدرة المديرين والمشرفين المتوسطة على تقييم واختيار البدائل القابلة للتطبيق العملي، وقدرة المديرون والمشرفين على تقييم البديل الافضل في عملية اتخاذ القرار بصورة جيدة، والقدرة على تقييم واختيار البدائل بصورة مقبولة من قبل المديرين والعاملين واخيرا، القدرة من قبل المشرفين والمديرين ورؤوساء الاقسام على اختيار البديل الذي يناسب المخصصات المالية المتاحة بالشكل الافضل .

وقد انسجمت هذه النتائج مع دراسة (ابو عاشور، واخرون، ٢٠١٤) التي تناول فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية، ودراسة (الحراحشة واخرون، ٢٠٠٦) التي تناول دراسة اتجاهات العاملين في امانة عمان الكبرى نحو اثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات.

٣. اشارت النتائج ان جميع ابعاد الادارة بالاهداف المتمثلة في (مبدأ المشاركة ، مبدأ الالتزام ، مبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية ، ومبدأ رفع الروح المعنوية) اثرت في مراحل اتخاذ القرار (تحديد الاهداف، وجمع المعلومات، وتحديد الحلول البديلة، وتقييم واختيار البدائل) في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت. وأنها تفسر

ما مقداره (33.3%) من الاختلاف في فاعلية اتخاذ القرار، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبيا تعكس قوة وصحة نموذج الدراسة.

٤. اظهرت النتائج أن جميع ابعاد الادارة بالاهداف المتمثلة في(مبدأ المشاركة ، ومبدأ الالتزام ، مبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية ، ومبدأ رفع الروح المعنوية) **أثرت** في تحديد الاهداف وان التأثير دال إحصائياً بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم Beta تبين انها ذات قوة تأثيرية متوسطة لمبدأ المشاركة في إتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.

٥. بينت النتائج ان جميع ابعاد ممارسة الادارة بالاهداف المتمثلة في(مبدأ المشاركة ، ومبدأ الالتزام ، مبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية ، ومبدأ رفع الروح المعنوية) أثرت في جمع المعلومات وان التأثير دال إحصائياً في جمع المعلومات كاحد مراحل إتخاذ القرار بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة وان هذه القوة التأثيرية الدالة إحصائياً كانت بدرجة متوسطة في اتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.

٦. يتضح من النتائج أن جميع ابعاد الادارة بالاهداف المتمثلة في (مبدأ المشاركة ، ومبدأ الالتزام ، مبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية ، ومبدأ رفع الروح المعنوية) **اثرت** في تحديد الحلول البديلة كاحد ابعاد فاعلية مراحل اتخاذ وان هذا ال تأثير دال إحصائياً في تحديد الحلول البدائل كأحد مراحل إتخاذ القرار بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة وان القوة التأثيرية الدالة إحصائياً كانت بدرجة متوسطة في اتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.

٧. اشارت النتائج أن جميع ابعاد الادارة بالاهداف المتمثلة في(مبدأ المشاركة ، ومبدأ الالتزام ، مبدأ الاحساس بالمسؤولية ، مبدأ الرقابة الذاتية ، ومبدأ رفع الروح المعنوية) أثرت في تقييم واختيار البدائل كاحد اتخاذ القرار وان هذا التأثير دال إحصائياً في اتخاذ القرار بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة والقوة التأثيرية الدالة إحصائيا في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت وقد كانت درجة التاثير بدرجة متوسطة.

٥-٢ الاستنتاجات

بناء على النتائج التي توصلت اليها الدراسة يستنتج الباحث ان :

١. ابعاد الادارة بالاهداف مجتمعة توثر في اتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت. ويعد مبدأ المشاركة من قبل الموظفين الاكثر تأثيرا بين ابعاد ممارسة الادارة بالاهداف في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.

٢. اهتمام المنظمة بابعاد الادارة بالاهداف انما يكون من قدرتها في التأثير في تحسين مراحل اتخاذ القرار وقد انعكس ذلك في جميع ابعاد الادارة بالاهداف التي تم قياسها من قبل الدراسة وطبقت في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت.

٣. بالرغم من ان ابعاد الادارة بالاهداف كان لها تأثير في اتخاذ القرار الا ان مبدأ الاحساس بالمسؤولية ، ومبدأ الرقابة الذاتية ، ومبدأ رفع الروح المعنوية جاءت بدرجة متوسطة من حيث متوسطاتها الحسابية وكان تأثيرها متوسطا في تحسين مراحل اتخاذ القرار.

٥-٣ التوصيات

١. ضرورة ان تعمل الإدارة العليا في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات في وزارة الاعلام بدولة الكويت على الاهتمام اكثر بممارسات الادارة بالاهداف خصوصا مبدأ المشاركة ومبدأ رفع الروح المعنوية ومبدأ تحديد الاهداف كونها بحالة متوسطة

٢. تطبيق مفهوم الإدارة بالاهداف في القطاع العام بدولة الكويت.

٣. ضرورة زيادة اهتمام قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام الكويتية بالابعاد المتعلقة بالادارة بالاهداف والتي من شأنها رفع مستوى اتخاذ القرار .

٤. زيادة الوعي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار واشراكهم في صناعة القرار، كون المشاركة في صنع القرار تعكس مدى مساهمة هؤلاء الموظفين في تبني قراراتهم والدفاع عنها وبما يعزز من ادائهم المؤسسي.

٥. اخذ العوامل الاخري المؤثرة في فاعلية إتخاذ القرار ومنها التماثل والصمت التنظيمي والعدالة والثقة التنظيمية وانماط القيادة التشاركية.

٦. تعزيز اجراء دراسات مستقبلية لتوسيع وتعريف عوامل اخرى جديدة من بيئات متنوعة حول ابعاد الادارة بالاهداف واداء العاملين.

المراجع والمصادر

- **القرآن الكريم**

- ابو عاشور ، خليفة وشطناوي، جميل(٢٠١٤). فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية ، **المجلة الاردنية في العلوم التربوية**، ومجلد ١٠، عدد ٣ ، ص ص ٣٣٧-٣٤٩.

- التهامي ، حسين ، (٢٠٠٨) ، **اصول الادارة ومبادئ الادارة العامة** ، ط١ ، الدار العالمية للنشر والتوزيع.

- الحراحشة ، محمد احمد والبشابشة ، سامر عبد المجيد،(٢٠٠٦)." اتجاهات العاملين في امانة عمان الكبرى نجو اثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية. **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، مجلد٢٢ ، عدد ٢، ص ص : ٤١-٨٢.

- حسين ، فايز ،(٢٠٠٨) ، **سيكولوجيا الادارة العامة** ،ط١ ،ار اسامة للنشر والتوزيع ،عمان.

- حمادات ،محمد حسن (٢٠٠٦). **مبدأ المشاركة في القرن الجديد** . الطبعة الولى ،عمان ،الاردن :دار حامد للنشر والتوزيع.

- الخفرة ، محمد عبد الرحمن(٢٠٠٥). " **اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في الوزارات في المملكة العربية السعودية**". الاردن، الجامعة الاردنية رسالة ماجستير غير منشورة.

- الدهان ،اميمة وسالم ،فؤاد ورمضان ، زياد ومخامرة ، محسن ،(٢٠٠٨)،**المفاهيم الادارية الحديثة** ،ط٨ ،مركز الكتب الاردني ،عمان.

- الرحيلي،سمية(٢٠٠٩)."**الادارة بالأهداف بجامعة ام القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الاداري بالجامعة** " ، رسالة ماجستير .

- الرشودي، اسماء،(٢٠٠٢)، **الادارة بالاهداف: مدخل لتطوير العملية الادارية بكليات البنات بالمملكة العربية السعودية**، جامعة الامام، كلية التربية، قسم علم النفس، رسالة دكتوراه غير منشورة.
- الرشيدي، محمد مبارك، (٢٠١٤). **أثر إستخدام طريقة الادارة بالأهداف في اتخاذ القرار دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت**، الاردن ، جامعة الشرق الاوسط، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الزريقات، خالد (٢٠١٠). "**اثر ادراة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات المساهمة العامة الاردنية** " ، دراسات العلوم الادارية ، مجلد ٣٧ ، عدد ٢، ص ص : ١١٤-١٣٤.
- الزهراني ،امل عازب (٢٠٠٧). **العملية الادارية ، وظائف المديرين** . الاسكندرية ،مصر : الدار الجامعية الحديثة للنشر.
- السبيعي ،، صالح (٢٠١٠). " **اثر استخدام الاساليب الكمية في فاعلية اتخاذ القرار في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية**" ، الاردن، جامعة مؤته، رسالة ماجستير غير منشورة .
- سعدون ،شوكت ،(٢٠٠٦)،**القائد الديناميكي المنتج الفعال** ،المكتبة الوطنية . اربد-عمان.
- توفيق ، عبدالرحمن (٢٠٠٨) **الإدارة بالأهداف السهل الممتنع لحقيق النتائج** ،ط ١ ، مركز الخبرات المهنية للإدارة . القاهرة – جمهورية مصر العربية .
- سفيان ، ، دلفوف(٢٠١٠). "عملية اتخاذ القرارات الادارية في منظمات العمل : دراسة ميدانية حول علاقة المركز الوظيفي ، المستوى التعليمي وطبيعة القطاع بالمشاركة في اتخاذ القرارات. **مجلة العلوم الانسانية**، العدد ٤٦، ص ص ٤٨-٦٧.
- شبير ، محمد توفيق محمد ، (٢٠١٥). " **واقع تطبيق اسلوب الادارة بالاهداف في الجامعات الفلسطينية يغزة واثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات**". رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية كلية التجارة قسم ادارة الاعمال غزة، فلسطين

- شحادة ،حلمي ،(٢٠٠٥) ، **القرار النموذجي** ، مركز يزيد للنشر ،الكرك.
- شمس الدين ، عبدلله شمس الدين (٢٠٠٥). **مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الادارية** . دمشق ،سوريا : مركز تطوير الادارة والانتاجية.
- طلحة ، احمد (٢٠٠٨)، **ادارة المؤسسات العامة في الدول النامية** ،ط١ ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن .
- عامر، طارق (٢٠٠٩)، **"الادارة بالأهداف نشأتها فلسفتها تطبيقتها"**،(ط١)،القاهرة : زهراء الشرق .
- عبد الرحيم ، محمد عبدالله (٢٠٠٧).**حل جميع المشاكل وصنع القرار** . الطبعة الاولى جامعة القاهرة ، مصر ، مركز التطوير الدراسات العليا والبحوث ،مشروع الطرق المؤدية الى التعليم العالي .
- العجمي ، محمد حسنين ،(٢٠٠٨). **صناعة القرار التربوي واتخاذه النظرية – النموذج** . القاهرة ، مصر : دار الجامعة الجديدة.
- العزاوي ،خليلي (٢٠٠٦)،**ادارة اتخاذ القرار الاداري** ،ط١ ،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان .
- عطوي ،جودت (٢٠٠٤)، قدرة مديري المدارس في محافظة الكرك على اتخاذ القرارات . **مجلة دراسات : العلوم التربوية**، مجلد ٢٤، العدد ١ ص ص ١٣٥-١٤٣.
- العواودة، عاطف وياغي، محمد عبد افتاح،(٢٠٠٩). "العوامل المؤثرة في تمط اتخاذ القرار الاداري لدى المديرين في القطاع العام الاردن". **دراسات ، العلوم الادارية** ، مجلد ٣٦، عدد ٢، ص ص : ٢٧٥-٣٠٦.
- عياصرة ، علي احمد ؛ وحجازين ،هشام عدنان (٢٠٠٦). **القرارات القيادية في الادارة التربوية** . عمان : عمان ، دار الحلمد للنشر.

- العيدي، امل (٢٠١٠). **اثر ممارسة الادارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الاردنية**. الاردن، جامعة مؤته، رسالة ماجستير غير منشورة .

- عيسى، صفاء (٢٠١٤). **درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للادارة بالاهداف، وعلاقتها بدرجة اداء مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المديرين**". رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية كلية التربية غزة، فلسطين.

- القضاه، عبد العزيز (٢٠١١)، **مدى توافر مهارات الاتصال الاداري واثرها على فاعية القرارات التنظيمية لدى العاملين في ديوان المحاسبة في المملكة الاردنية الهاشمية** ، الاردن، جامعة مؤته، رسالة ماجستير غير منشورة .

- قطان،هبة،(٢٠١٤)، **درجة ممارسة الادارة بالأهداف بجامعة ام القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الاكاديمي في المعيار الثاني** "السلطات والادارة"،رسالة ماجستير .

- كنعان ، نواف (٢٠٠٧). **مبدأ المشاركة الادارية** ،ط١ ،عمان :الاردن :در الثقافة .

- محمد، ربيب الله (٢٠١٣). واقع المشاركة في صناعة القرار لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية(دراسة ميدانية. **المجلة العربية لضمان جودة التعلم الجامعي** ، العدد ١١، الجزائر.

- مصبح، مصطفى عطية(٢٠١١)، **القدرة على اتخاذ القرارات وعلاقته وعلاقتة بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة** رسالة ماجستير غير منشورة ،غزة، فلسطين ، جامعة الأزهر.

- مهنا، إبراهيم عفيف إبارهيم(٢٠٠٦)، **العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة،

- نزال ، سامي ،(٢٠٠٩). العلاقة بين تفويض السلطة الدفاعية واتخاذ القرارات الادارية في الاقسام الاكاديمية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، **الاداري** – السنة (٤١)–العدد٩٧– سلطنة عمان ،ص ص ١٧٦–١٩٢.

- النوح، عبد العزيز بن سالم بن محمد (٢٠١١)، واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، **الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية جستن**، الرياض، العدد(٣٧): .

- نوري، مظفر محمد ، (٢٠١٣)، دور ادارة المعرفة في اتخاذ القرار: دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الاعمال في محافظة دهوك. **مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاجتماعية** ، المجلد٣ ، العدد ٢، ص ص ١٨–٣٩.

- ياغي ، محمد ، (٢٠١٠). **اتخاذ القرارات التنظيمية** ،ط (٣) ، عمان :درا وائل للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:-

- Abdul Alwhab, A. (1977). Management by objectives in Egypt: a field study to the expectations of the application and success. Arab Organization for Administrative Sciences.

- Abdullah, A. (2010). The impact of the application of Management by Objectives on the performance of Industrial Organisations: An empirical study on workers in industrial organizations in the province of Sulaymaniyah / Iraq. Retrieved from http://e-thesis.mutah.edu.jo/index.php/faculty-of-business-administration/53department-of-public-administration/804-2012-05-08-19-02-48.html.

- Akrani, G. (2010). Management by objectives (MBO), Education, Management, Study Notes. [Weblog]. Retrieved from http://kalyancity.blogspot.co.uk/2010/06/management-by-objectives-mbo-peter.html.

- Al Alaq, B. (1983). Consolidated administrative sciences. Cairo: Arab House of Encyclopedias.

- Al Noah, A. (2011). The reality and the importance of applying the principals of the method of management by objectives in the city of Riyadh. The Saudi Society for Educational and Psychological Sciences, Journal of Education and Psychology, (37), 83-112.

- Al Qaruoti, M., & Zoalof, M. (1989). **Management principles: theories and functions**. Jordan: Dar Almostaqbal for Publishing and Distribution.

- Al Shaqsi Mahmood. (2013). **A STRATEGIC APPROACH TO THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT BY OBJECTIVES IN THE GOVERNMENT SECTOR IN THE SULTANATE OF OMAN**. Master of Philosophy School of Built Environment College of Science and Technology The University of Salford, UK

- Al Shomoki (1998). Management by objectives: concepts and models of the application. Arab Journal, 18(2), 129 .

- Al Sulatan, F. (1990). Management by objectives: management performance and behavior. Arab Journal of Management, (2), 25 - 45.

- Antoni, C. (2005). Management by objectives - an effective tool for teamwork, International Journal of Human Resources Management, 16(2), 174-184.

- Ashill, Nicholas and Jobber, D., (2004), "Group Decision Support System for Strategic Alternatives Selection" Journal of Marketing Management, Vol.(17), No.(6), pp; 543-558.

- Bovee, C., Thill, J., Wood, M., & Dovel, G. (1993). Management. New York: McGraw-Hill, Inc.

- Carroll, S. and Tosi, H. (1973). Management by objectives. New York: Macmillan.

- Dale, E. (1965). Management theory and practice. New York: McGrawHill Book Company.

- Drucker, P. (1954). The practice of management. New York: Harper and Row Publisher.

- Dubrin, A. (2012). Essentials of management (9th ed.). Mason, USA: Thomson South western Cengage Learning.

- Fulk, K., Bell, R. & Bodie, N. (2011). Team management by objectives: enhancing developing teams" performance. Journal of Management Policy and Practice, 12(3).

- Gallimore, P., hansz,J.A.,Gray,A.(2000),"Decision Making in small property companies", jourbal of property investment and finance, Vol.18,No.6, PP.602-612

- Hahn, M. (2007). Management by objectives. Retrieved 24th April, 2012, from http://en.articlesgratuits.com/article.php?id_article=1443 .

- Hanika, F. (1972). New thinking in management: a guide for managers. UK: Willmer Brothers Limited Birkenhead.

- Hollmann, R. (2013). Supportive organizational climate and managerial assessment of MBO effectiveness. The Academy of Management Journal, 19(4), 560-576.

- Howell, R. (1967). A fresh look at management by objectives: "The role of top-level management in the objective-setting process". Business Horizons, 51-58.

- Howell, R. (1970). Management by objectives - a three stage system. Business Horizons, 13, 41-45.

- Ifedilichukwu U. (2012). Management by objectives as an Instument for Organizational Performance (Aase Study of First Bank PLC, Enugu Main Branch). Department of Management Faculty of Business Administration University of Nigeria Enugu Camppus.

- Kanan, N. (1995). Administrative Leadership. Jordan: Library of the House of Culture.

- Kotelnikov, V. (2012). What is MBO? Management by Objectives. Retrieved from:http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_mbo_main.html.

- Krueger, D. (2004). Strategic Management and Management by Objectives. (PhD thesis), University of Missouri. Retrieved 15th April, 2012, from www.sbaer.uca.edu/research/sbida../1992/pdf/04.pdf.

- Kyriakopoulos Grigorios (2012),Half a century of management by objectives (MBO): A review. ***African Journal of Business Management*** , 6(5),1772-1786.

- Lade,B.S, Marshall, V.(2004), "Participation in decision making: A Matter of contex?", leadership and organization development Journal, Vol.(23), No.(6), pp;PP.646-662

- Lindberg, E. (2011). **Effects of management by objective at: studies of Swedish of upper secondary school and the influence of role stress and self-efficacy on school leaders**. School of business, Umea University, Sweden.

- Lizgrraga, Alan L., Steinmeier, Thomas L., (2007). Factors affecting the decision-making Industrial and labour Relations Review, Vol.(37), No.(8), pp:403-415

- McBain, L., & Smith, J. (2010). Strategic Management in the Public sector. Paper presented at the E-Leader Singapore 2010 Conference. Retrieved from http://www.gcasa.com/conferences/singapore/papers_in_pdf/mon/McBain.pdf.

- McConkie, M. (1975). Management by objectives: a corrections perspective. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Law Enforcement Assistance Administrations, U.S. Government Printing Office.

- McGregor, D. (1966). Leadership and motivation. Cambridge, MA: M.I.T Press.

- Merwe, I. (2007). Effective management of a virtual workforce. (PhD thesis), College of Economic and Management Science, UNISA, South Africa.

- Mullins, L. (2010). Management and organizational behavior (9th ed.). UK: Financial Times Pitman Publishing.

- Nashwan, Y. (1992). Management and modern supervision. Jordan: Dar Al-Furqan.

- Odiorne, G. S. (1965). Management by objectives. New York: Pitman.

- Robbins, S. & DeCenzo, D. (2007). Fundamentals of management: essential concepts and applications (6th ed.).UK: Addison Wesley Longman.

- Robbins, S. (1984). Management: concepts and practices. USA: Prentice- Hall, Inc.
- Robbins, S.; DeConzo, D.; Coulter, M. (2013). *Fundamental of management* (7th ed). New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.
- Rodgers, R., & Hunter, J. (1992). A foundation of good management practice in government: management by objectives. Public Administration Review, 52 (1), 27-39.
- Romani, P. (1998). MBO by any other name to still MBO. USA: Copyright Clearance Centre.
- Rusjan, B.(2005) "Model for manufacturing strategies Decision Making", International journal of operation and production management, Vol.(25), No.(8), pp;740-761.
- Sah, D. (2012). Management by objectives. Retrieved 15 June, 2012, from: http://durgaprasadsah.hubpages.com/hub/mbo.
- SBR “president meeting” (2000) **Management by objectives implementation.** Retrieved 17 May, 2012, from http://www.tbr.edu/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=4452.
- Thomson, T. M. (1998). **Management by objectives.** [Electronic version]. The Pfeiffer Library, 20, 1-4.
- Weihrich, H. (2000). **A new approach to MBO: updating a time-honored technique.** (PhD thesis), Arizona State University, Tempe, Arizona.

الملاحق

ملحق رقم (١)

استبانة الدراسة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

السيد ....المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

أثر الإدارة بالأهداف في إتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام الكويتية

لقد تم تصميم هذه الاستبانة لمعرفة أراء واتجاهات المسؤولين وممارساتهم تجاه استخدام طريقة الادارة بالاهداف وقياس مدى تأثير هذه الطريقة في اتخاذ القرار. ويتوقع أن لا يستغرق إكمال تعبئة هذه الاستبانة أكثر من عشر دقائق إلى خمسة عشر دقيقة، ولا حاجة لكتابة اسمك أو عنوانك . كما أنه لا يوجد داعي للتفكير كثيراً حول إجابة الأسئلة حيث إنه لا توجد اجابة خاطئة أو صحيحة ، فقط أجب حسب ما يتبادر إلى تفكيرك أولاً . ويؤكد الباحث أن المعلومات التي ستزودونه بها ستعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط . لذا يرجى عند إكمال تعبئة الاستمارة إعادتها إلى قسم الموارد البشرية في الشركة أو تسليمها إلى الباحث.

المشرف

الدكتور كامل محمد الحواجرة.

الباحث

احمد خالد مشعل

جامعة ال البيت – الاردن

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

يهدف هذا القسم الى تقديم معلومات عامة عن الخصائص الديمغرافية والوظيفية للموظفين، الرجاء وضع اشارة (✓) امام رمز الاجابة المناسبة :

١- الجنس :		ذكر		انثى

٢- العمر :		٢٠-٢٩ سنة		٣٠-٣٩ سنة		٤٠-٤٩ سنة		٥٠ سنة فأكثر

٣- مدة الخبرة :		أقل من ٥ سنوات		من ٥-١٠ سنوات		أكثر من ١٠ سنوات

٤- المؤهل العلمي:		دبلوم فما دون		بكالوريوس		دراسات عليا

٤- المركز الوظيفي:		مدير		مراقب		رئيس قسم

الجزء الثاني :الادارة بالاهداف

فيما يلي قائمة تضم العبارات التي صيغت بغرض الوقوف على اثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف واثرها في اتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام بدولة الكويت، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حسب درجة موافقتك على كل منها ، بحيث تأخذ القيمة (٥) موافق بشدة، و القيمة (٤) موافق، والقيمة(٣) محايد، والقيمة (٢) غير موافق، والقيمة (١) غير موافق بشدة . من فضلك ضع اشارة (☑) امام العبارة التي تشير الى درجة الموافقة التي تعبر عن اتجاهك عن كل عبارة منها :

الفقرات	درجة الموافقة				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مبدأ المشاركة					
١. يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الاهداف في الوزارة حسب اختصاصهم					
٢. يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقا على الفعاليات التي تخص كل مرؤوس في الوزارة					
٣. يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الاهداف وفقا لاهميتها واولويتها					
٤. يمتلك المرؤوسين الحرية الكاملة لابداء الاراء والاقتراحات عند تحديد الاهداف					
٥. يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الاهداف العامة للوزارة حسب المستوى الاداري					
مبدأ الإلتزام					
٦. أكون سعيدا في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق اهداف وزارتي واهدافي					
٧. أشعر بسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق اهداف وزارتي مع رؤسائي في العمل.					
٨. اعتقد أن قدرتي على تحقيق اهداف وزارتي يمنحني انتماء اكبر لعملي.					
٩. أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في الوزارة لتحقيق اهدافها					
١٠. لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف وزارتي					
١١. احرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق اهداف وزارتي					

الفقرات	درجة الموافقة				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مبدأ الاحساس بالمسؤولية					
١٢. أعمل ساعات إضافية لإتمام العمل الذي أكلف به من قبل رئيسي					
١٣. إذا بدأت أعمل لا أتركه حتى أكمله					
١٤. ألتزم بتسجيل مواعيدي لأنجز مهامي أول بأول					
١٥. أقوم بعمل كل ما يطلب مني مهما كانت درجة صعوبته					
١٦. أرسم خطة للإعمال التي أنوي القيام بها					
١٧. أحاول تعميم مبدأ الإتقان على فريق العمل الذي أعمل فيه من أجل الإنجاز					
مبدأ الرقابة الذاتية					
١٨. إحساسي عندما اقوم بعملي أني مكلف به ومؤتمن عليه من غير حاجة إلى مسؤل يذكرني بمسؤوليتي					
١٩. الرقابة الذاتية عند الموظف شعور داخلي وذوق رفيع واندفاع من الداخل					
٢٠. يمنحني رئيسي في العمل الثقة الكاملة ويشعرني بأنه غير مسئول علي.					
٢١. الرقابة الذاتية لا تلغي مبدأ المساءلة على الاخطاء في حال حدوثها.					
٢٢. تشكل الرقابة الذاتية اداة اساسية لكبح الفساد في وزارتي					
مبدأ رفع الروح المعنوية					
٢٣. اشعر بالرضا عندما اقوم بعملي					
٢٤. انطوع للقيام باعمال اضافية لخدمة وزارتي					
٢٥. اشعر بمكانة واحترام بين زملائي في العمل					
٢٦. عندما تواجهني مشكلة ما اتوجه لزملائي لمشاركتي في حلها					
٢٧. اشعر بان عملي ممتع					
٢٨. اشعر بالاستقرار النفسي في العمل					

القسم الثالث : اتخاذ القرار يهدف هذا القسم إلى اتخاذ القرار في قطاع الصحافة والنشر والمطبوعات بوزارة الاعلام بدولة الكويت الرجاء تحديد مستوى موافقتك أو عدم موافقتك مع العبارات التالية من خلال وضع اشارة (✓) بجانب درجة موافقتك .

الفقرات	درجة الموافقة				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تحديد الأهداف					
٢٩. يستطيع المدبرون في وزارتي تصنيف الاهداف حسب اهميتها					
٣٠. يستطيع المدبرون في وزارتي تصنيف الاهداف حسب طبيعتها					
٣١. يستطيع المدبرون في وزارتي تصنيف الاهداف حسب حجمها					
٣٢. يستطيع المديرون في وزارتي تصنيف الاهداف حسب درجة تعقيدها					
جمع المعلومات					
٣٣. اشعر بان المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات في وزارتي ذات اهمية كبيرة لمتخذ القرار					
٣٤. تساهم المعلومات التي يتيحها نظام المعلومات في تحسين فاعلية القرار المتخذ					
٣٥. يستطيع نظام المعلومات في وزارتي توفير المعلومات للعاملين لاتخاذ القرار المرضي.					
٣٦. يتيح نظام المعلومات في وزارتي المعلومات وقت الحاجة اليها					
٣٧. يتيح نظام المعلومات في وزارتي معلومات متخددة لمتخذ القرار					
تحديد الحلول البديلة					
٣٨. لدى المديرين في الوزارة القدرة على تحديد مزايا كل بديل من بدائل القرار					
٣٩. لدى المديرين في الوزارة القدرة على تحديد نقاط ضغف وقوة كل بديل من بدائل القرار.					
٤٠. لدى المديرين في الوزارة القدرة على تحديد التكاليف المترتبة على كل بديل من بدائل القرار.					
٤١. لدى المديرين في الوزارة القدرة على تحديد مساهمة كل بديل من بدائل القرار في تحقيق هدف القرار.					
تقييم واختيار البدائل					
٤٢. يستطيع المديرون في وزارتي تقييم البديل القابل للتطبيق العملي					
٤٣. يستطيع المديرون في وزارتي تقييم البديل الافضل في عملية اتخاذ القرار					

الفقرات	درجة الموافقة				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤٤. يستطيع المديرون في وزارتي تقييم البديل المقبول من قبل العاملين					
٤٥. يستطيع المديرون في وزارتي اختيار البديل الذي يناسب المخصصات المالية المتاحة					

ملحق (٢)

قائمة بأسماء محكّمي الاستبانة

الرقم	اللقب العلمي والاسم	الرتبة	التخصص	مكان العمل
1	الاستاذ الدكتور سليمان الحوري	استاذ	ادارة اعمال	ال البيت
٢	الاستاذ الدكتور نجم العزاوي	استاذ	ادارة اعمال	البترا
٣	الاستاذ الدكتور محمد ابو يمن العمري	استاذ	ادارة اعمال	الاسراء
٤	الاستاذ الدكتور مروة ابراهيم	استاذ	ادارة اعمال	فيلادلفيا
٥	الاستاذ الدكتور نضال الحوامدة	استاذ	ادارة عامة	مؤته
٦	الاستاذ الدكتور سامر البشابشة	استاذ	ادارة عامة	مؤته
٧	الدكتور احمد صالح	استاذ	ادارة اعمال	الشرق الأوسط
٨	الدكتور صباح اغا	مشارك	ادارة اعمال	البترا
٩	الدكتور سامر المحمد	مشارك	تسويق	مؤته